TINH HOA QUẢN TRỊ DỰ ÁN

DÀNH CHO QUẢN LÝ DỰ ÁN KHÔNG CHUYÊN

PROJECT MANAGEMENT FOR THE UNOFFICIAL PROJECT MANAGER

Kory KOGON | Suzette BLAKEMORE | James WOOD

First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

FranklinCovey
FranklinCovey Vietnam is A Member of PACE

Thu Hiền *dịch*
Vương Bảo Long *hiệu đính*

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Kory Kogon - Suzette Blakemore - James Wood

Thu Hiền *dịch*

Vương Bảo Long *hiệu đính*

TINH HOA QUẢN TRỊ DỰ ÁN

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc – Tổng Biên tập

ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập : Cao Bá Định

Sửa bản in : Bích Thủy

Bìa & Trình bày : Dương Mai

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1

ĐT: (028) 38 225340 – 38 296764 – 38 247225 – Fax: 84 28 38222726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn

Sách Online: www.nxbhcm.com.vn

Ebook: www.sachweb.vn

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Q. 1,

TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028. 38 256 804

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2

86 – 88 Nguyễn Tất Thành – Q. 4,

TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028.39 433 868

GIAN HÀNG MO1 - ĐƯỜNG SÁCH TP. HCM

Đường Nguyễn Văn Bình, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

THỰC HIỆN LIÊN KẾT:

CÔNG TY TNHH VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (FIRST NEWS)

Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

In 4.000 cuốn, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Công ty TNHH MTV In Báo Nhân Dân TP. HCM (D20/532P, Ấp 4, Xã Phong Phú, Huyện Bình Chánh, TP. HCM). Xác nhận đăng ký xuất bản số: 4640-2018/CXBIPH/03-380/THTPHCM ngày 11/12/2018 - QĐXB số: 1455/QĐ-THTPHCM-2018 cấp ngày 17/12/2018. ISBN: 978-604-58-8542-0. In xong và nộp lưu chiểu quý I/2019.

NHỮNG LỜI KHEN TẶNG

dành cho

Tinh Hoa Quản Trị Dự Án

dành cho quản lý dự án không chuyên

"*Tinh Hoa Quản Trị Dự Án dành cho quản lý dự án không chuyên* đã chạm đến CỐT LÕI của một thách thức mà ngày nay rất nhiều người gặp phải ở nơi làm việc - nhu cầu thiết yếu để TỔ CHỨC dự án, một cách thăng hoa, không cần qua việc đào tạo bài bản, giúp dẫn dắt công ty họ đến một tương lai tươi sáng. Đây là một cuốn sách TUYỆT VỜI - cực kỳ thực tế, dễ đọc, văn phong gần gũi, và chạm đúng vấn đề - với kiến thức trong những trang sách này, bạn sẽ nhanh chóng nắm được khả năng kiểm soát."

- **Julie Morgenstern**, tác giả cuốn sách bán chạy *Quản lý thời gian từ bên trong* của *New York Times*

"*Tinh Hoa Quản Trị Dự Án dành cho quản lý dự án không chuyên* là một cột mốc mới cho phương pháp quản trị dự án thực sự hiệu quả. Đây là một cuốn sách phải đọc…"

- **Gerry Aquino**, Bộ phận Phát triển và Giáo dục Tổ chức, Össur Americas

"*Tinh Hoa Quản Trị Dự Án dành cho quản lý dự án không chuyên* là cuốn sách về cải thiện công việc hay nhất tôi từng đọc. Cuốn sách này sẽ trở thành sách hướng dẫn cho mọi dự án trong tương lai của chúng tôi. Chúng tôi đã thấy sự cải thiện khổng lồ đến từ những buổi sinh hoạt Jim Wood tổ chức ở công ty mình, và cuốn sách này chắc chắn sẽ củng cố sự cải thiện đó hơn nữa. Bất kỳ ai làm theo những lời khuyên trong cuốn sách này cũng sẽ thấy được tác động tích cực mạnh mẽ của nó lên sự nghiệp của mình."

- **Tim Rancourt**, Giám đốc Thiết kế và Sản suất, *Northern Tool & Equipment*

"Cuối cùng cũng có một cuốn sách quản trị dự án công nhận và ủng hộ khía cạnh 'con người' của dự án! Đã bao lần, chúng ta chỉ tập trung vào công việc mà không nhận ra rằng chính con người và các mối quan hệ mới là yếu tố tác động lớn nhất đến thành công của dự án. Luyện tập Bốn Hành vi Nền tảng sẽ giúp mọi nhà quản lý dự án 'không chuyên' làm việc với đồng đội của mình."

- **Deanna Carrera**, Giám đốc Chuyên môn và Lãnh đạo tại *First Thing First*

"Trong thời đại tinh giản biên chế ở các doanh nghiệp như hiện nay, mọi người, cho dù có chức vụ gì, cũng đều cần phải vào vai một nhà quản lý dự án. Và cuốn sách *Tinh Hoa Quản Trị Dự Án dành cho quản lý dự án không chuyên* sẽ nói về tất cả những mảng quan trọng mà mỗi người làm dự án đều cần để có thể thành công. Thêm vào đó, những buổi sinh hoạt của FranklinCovey sẽ cung cấp cho bạn những nội dung đơn giản, thẳng thắn, được chuyển thành đoạn băng cho dễ hiểu và dễ thực hành. Cuốn sách này cũng có thể đóng vai trò một công cụ hỗ trợ nhằm nhắc nhở những người tham gia sinh hoạt những gì họ học được. Cả hai đều là những nguồn lực vô giá cho bất kỳ tổ chức nào quan tâm đến việc tăng cường năng suất và thành quả của mình."

- **Robert Fitt**, Giám đốc nhân sự cấp cao, *Broadcom*

"Với cuốn *Tinh Hoa Quản Trị Dự Án dành cho quản lý dự án không chuyên*, FranklinCovey đã đặt công việc quản trị dự án vào tay mỗi nhà lãnh đạo. Cuốn sách này cung cấp những giải pháp thiết thực và một tiến trình đơn giản để tạo ra những viễn cảnh chung, thời gian biểu thực tế, và kết quả thành công. Nếu bạn đang tham gia vào một dự án, cho dù là ở tầm cỡ nào, bạn cần phải đọc cuốn sách này, vì chính bạn và vì đồng đội."

- **Kenneth Johnson**, Bộ trưởng Bộ Đào tạo và Phát triển, *Bang Colorado*

"Có những lúc chúng ta nghĩ về dự án như là một khoản chi khổng lồ, nhưng thường thì tất cả công việc của chúng ta là một dự án 'không chính thức', và rất thường xuyên, chúng ta thấy mình chưa sẵn sàng để quản lý một dự án để đi đến thành công. *Tinh Hoa Quản Trị Dự Án dành cho quản lý dự án không chuyên* đã xâu chuỗi lại một quá trình mà mọi người đều có thể sử dụng khi làm dự án, phù hợp với mọi cấp độ trong mọi tổ chức. Một câu trích hay từ cuốn sách: 'Bạn phải làm rõ những kỳ vọng chung và có thể đo đạc được'. Không có nó, dự án sẽ có rất ít khả năng thành công, bởi mỗi dự án thực ra đều phụ thuộc vào con người và những kỳ vọng của họ."

- **Bonnie Stone**, Quản lý vùng mảng Đào tạo và Phát triển *Dự án Central Arizona*

"Trong môi trường ngày nay, các nhà quản lý cần phải dẫn đầu và

hoàn thành rất nhiều dự án khó khăn với rất ít nguồn lực. Các tác giả Kogon, Blakemore và Wood đã vạch ra những ví dụ, những kỹ thuật thực tế và thiết yếu để thành công trong thời đại này."

- **Michael Fung**, cựu CFO của Walmart, Hoa Kỳ

"Trong một thời đại mà việc hợp tác đóng vai trò then chốt, nơi mọi người đều có một 'công việc chính' để làm bên cạnh những dự án họ tham gia, cuốn sách này có thể thực sự sẽ cứu được nhiều người, hoặc ít nhất là cải thiện nhiều cuộc đời! Mọi người thường bị lôi kéo theo quá nhiều hướng, và cuốn sách này cho phép nhà quản lý dự án làm việc có tổ chức cao, xây dựng quyền lực và uy tín. Một nhà quản lý dự án có tổ chức là một của báu đối với bất kỳ tổ chức nào, và chắc chắn sẽ mang đến những kết quả phi thường."

- **Kevin K. Cushing**, cựu CEO của Alphagraphics

Lời giới thiệu

Bạn từng vấp ngã và đã sẵn sàng cho một phương pháp mới?

Cuốn sách này có ba tác giả, trong đó, Blakemore và Wood là những nhà quản lý dự án "không chuyên". Chúng tôi đã tham gia rất nhiều dự án trong suốt sự nghiệp của mình, và cả hai chúng tôi đều từng thành công và từng vấp ngã. Cho dù chúng tôi đã rất thành công vào buổi đầu sự nghiệp trong việc triển khai các chương trình tiếp thị, đưa ra các chương trình đào tạo và quản lý việc thiết lập tiêu chuẩn ISO 9000 trên toàn thế giới, mãi đến giờ chúng tôi mới nhận ra rằng nếu trước đây mình biết cách áp dụng một phương pháp đơn giản vào quản lý công việc, chúng tôi có thể đã tránh được một vài bài học thương đau. May mắn là cuối cùng các dự án của chúng tôi vẫn được hoàn thành tốt, dù không tránh khỏi những áp lực rất lớn, những hy sinh không cần thiết, bị trễ hạn, đập đi làm lại, và không ít nước mắt - đa phần trong số đó chúng tôi hẳn có thể tránh được nếu biết những điều cơ bản về quản trị dự án.

Giờ đây, trong quá trình nghiên cứu về năng suất lao động, chúng tôi nhận ra rằng những phương pháp và hệ thống mà người làm quản lý dự án chuyên nghiệp đang sử dụng có thể lấp đầy lỗ hổng lớn về kỹ năng của những người đã trở thành các quản lý dự án "không chuyên" - nói đơn giản là đa số người lao động trí óc. Phần lớn lao động trí óc đang phải quản trị dự án ở dạng không chính quy - họ làm mọi thứ từ những dự án bé xíu đến những dự án cực lớn - và họ hoàn toàn tự mò mẫm! Nhờ đa số lao động trí óc đều dấn thân và tài năng, họ làm khá tốt dù không có kỹ năng quản trị dự án. Tuy nhiên, cũng như chúng tôi, họ vấp ngã không ít lần. May mắn thay, doanh nhân thành đạt và Chuyên gia Quản lý Dự án James Wood đã áp dụng chuyên môn về quản trị dự án của ông

cho công trình nghiên cứu của chúng tôi, giúp chúng tôi tinh lọc những ý tưởng hay nhất trong giới quản trị dự án, biến chúng thành những thứ thực tế và dễ áp dụng cho tất cả những kẻ "tay ngang" như chúng tôi. Kết quả là chúng tôi đã dạy hàng ngàn các nhà quản lý dự án không chuyên một phương pháp cơ bản để quản trị thành công một dự án, và giờ đây chúng tôi xin chia sẻ những gì mình học được với các bạn.

Một khách hàng của FranklinCovey, một vị Giám đốc Quản lý Dự án, đã nói thế này về chương trình và công cụ của chúng tôi dành cho nhà quản lý dự án không chuyên: "Chỉ trong năm ngoái, công ty chúng tôi chi vượt 2,5 triệu đô la vào các loại dự án, và không phải là ở những dự án lớn. Các dự án lớn phải qua rất nhiều vòng xem xét đánh giá kỹ lưỡng và được điều chỉnh ngay khi cần thiết. Thách thức lớn hơn cả là ở những dự án nhỏ hàng ngày, có số lượng lên đến hàng trăm và chẳng có ai chú ý đến chúng cả. Lợi ích lớn nhất thu được từ chương trình *Tinh hoa quản trị dự án dành cho quản lý dự án không chuyên* của chúng tôi không phải là quản lý dự án thành công hơn, mà chúng tôi đã tiết kiệm được hàng triệu đô la ngân sách nội bộ!".

Vì sao nên đọc cuốn sách này?

Cuốn sách này được viết cho những người được trả tiền để suy nghĩ, cải tiến và sáng tạo. Dành cho những người được yêu cầu "cứ làm đi". Dành cho những người tạo nên sự thay đổi cả ở nơi làm việc và ở nhà. Chúng ta có tiếng là được việc, và chúng ta hoàn thành công việc bằng bất cứ giá nào. Có rất nhiều công cụ và đầy hình ảnh minh họa để giúp bạn hiểu được nội dung cuốn sách này, nhưng đây không phải là một cuốn sách giáo khoa hay sách hướng dẫn. Nó chỉ dạy cho bạn những điều cốt lõi bằng một phương pháp thực tiễn. Chúng tôi sẽ cho bạn thấy cách quản lý một dự án qua những câu chuyện có thực về những nhà quản lý dự án giống bạn đã áp dụng phương pháp này vào công việc của họ để hoàn thành dễ dàng hơn rất nhiều, thậm chí xuất sắc và luôn tiên liệu được.

Thú vị là, chúng tôi đã nhận ra phương pháp quản trị dự án không chuyên này có ảnh hưởng tích cực khác. Nó bổ sung và củng cố những kỹ năng thiết yếu về việc làm chủ thời gian và làm chủ cuộc sống để giúp ta thành công trong môi trường hối hả, hỗn loạn và quá tải thông tin của thế kỷ 21. Hãy áp dụng phương pháp này vào công việc và cuộc sống gia đình của bạn. Kiên trì tuân theo những nguyên tắc này, bạn sẽ mở ra được tiềm năng của chính mình để thành công hơn nữa.

BẠN CÓ THỂ KỲ VỌNG GÌ Ở CUỐN SÁCH NÀY?

Mỗi chương sẽ mở đầu bằng một lối tư duy phản biện bạn cần làm quen để áp dụng được phương pháp luận, kế đến là bộ kỹ năng và công cụ cần thiết. Nếu bạn thấy những câu chuyện và nguyên tắc này đúng với mình, chúng tôi tin chắc bạn sẽ tìm thấy được mục đích và đam mê cần có để dẫn lối cho bạn sớm thuần thục các kỹ năng, và rồi bạn cũng như đội ngũ của bạn sẽ có được một năng lực tự nhiên về quản trị dự án. Bạn sẽ nghiền ngẫm và tủm tỉm cười với những "Châm ngôn Quản trị Dự án" của chúng tôi, và tự hỏi mình những câu hỏi "Kiểm tra kiến thức" ở cuối mỗi chương.

Cuốn sách này nhắm tới việc đưa bạn từ giỏi đến vĩ đại trong cả công việc lẫn cuộc sống cá nhân. Chủ yếu nhất là học cách làm việc với hiệu quả cao nhất - cho dù bạn đang đảm nhận một dự án chuyên nghiệp khổng lồ hay chỉ đang cảm thấy áp lực với kế hoạch của bữa tiệc cưới hoàn hảo sắp tới. Bằng cách kiên trì luyện tập những chỉ dẫn trong cuốn sách này, bạn sẽ gặt hái được hết kết quả này đến thành công khác, và tránh được hầu hết những cú vấp ngã mà các nhà quản lý dự án thường gặp phải.

Chương 1

Thời đại Mới của Quản trị Dự án "Không chuyên"

Bạn có phải là một nhà quản lý dự án KHÔNG CHUYÊN?

Trước khi trả lời, hãy xem xét định nghĩa "dự án":

DỰ ÁN: Thực hiện một công việc với sự nỗ lực trong khoảng thời gian nhất định, có bắt đầu và kết thúc để tạo ra một sản phẩm, dịch vụ hoặc kết quả khác biệt.

Trong quá trình tư vấn của chúng tôi với khách hàng trên khắp thế giới, chúng tôi từng hỏi hàng ngàn người câu hỏi này: Bạn dành bao nhiêu thời gian làm việc của mình cho các dự án? Hầu hết khách hàng trả lời khoảng 60% đến 80% thời gian làm việc của họ được dành cho các dự án. Nhưng khi chúng tôi hỏi chức vụ của họ có phải là "quản lý dự án" không, gần như 100% câu trả lời được lặp đi lặp lại là "Không!". Họ đảm nhiệm nhiều công việc khác nhau, trừ quản lý dự án. Và khi chúng tôi hỏi họ đã bao giờ được huấn luyện kỹ năng quản trị dự án để làm công việc chiếm mất 60% đến 80% thời gian làm việc của họ hay chưa, có rất ít cánh tay giơ lên. Đa phần mọi người nói họ chưa qua bất cứ lớp huấn luyện quản trị dự án chuyên nghiệp một ngày nào. Chúng tôi gọi những người này là các nhà quản lý dự án không chuyên.

Nếu phần lớn thời gian làm việc của bạn là dành cho các dự án và bạn chưa bao giờ được huấn luyện quản trị dự án một cách chuyên nghiệp, bạn là một nhà quản lý dự án không chuyên.

Vì vậy, nếu phần lớn thời gian trong ngày của bạn là dành cho các dự án, bạn cũng là một nhà quản lý dự án không chuyên, và bạn không chỉ có một mình. Rất nhiều người trong chúng ta âm thầm

đảm nhiệm vai trò đó, và chúng ta đang phải đối mặt với việc dự án thất bại mỗi ngày khi mà chúng ta đang phải cố gắng đáp ứng đúng tiến độ, cắt giảm ngân sách, hay ngăn mọi người (hoặc chính chúng ta) phá hỏng mọi thứ.

Thực tế là chúng ta không thường thành công. Theo Viện Quản trị Dự án PMI (Project Management Institute) ở Newtown Square, Pennsylvania, cũng là một trong những tổ chức lớn nhất thế giới chuyên về lĩnh vực này, nơi đặt ra những chuẩn mực cho việc quản trị dự án:

• Chỉ có 8% các tổ chức "hoàn thành tốt" việc quản trị dự án;

• 45% dự án hoặc quá hạn hoặc bị hủy bỏ;

• Chỉ có 45% số dự án thực sự đạt mục tiêu được đặt ra;

• Cứ mỗi 100 đô la Mỹ được chi cho các dự án trên toàn thế giới, thì có 13,50 đô la "mất đi vĩnh viễn hay không thể thu hồi"[1].

VẪN CÒN HY VỌNG

Nếu bạn từng thất bại, nếu bạn không hài lòng với tiến độ dự án, hay nếu bạn nghĩ rằng dự án của mình thành công nhưng lẽ ra có thể tốt hơn nữa, bạn có thể nghĩ rằng mình chỉ cần "cố gắng hơn nữa". Nhưng vấn đề của bạn không phải là do thiếu cố gắng. Nếu không có lối tư duy, kỹ năng và công cụ đúng đắn, bạn không thể thật sự có một dự án thành công được.

Vậy làm thế nào bạn có được những thứ đó? Việc đầu tiên phải làm - như bạn đang làm - là bắt đầu đọc một cuốn sách về quản trị dự án.

Thực tế trên thị trường có tới hàng trăm cuốn sách dạy bạn cách quản trị dự án. Phần lớn trong số đó được viết theo quan điểm của một nhà quản lý dự án "xịn", trong khi số còn lại là loại sách chứa những quy trình cực kỳ phức tạp và ngôn ngữ hàn lâm.

Vậy là bạn cầm một cuốn sách về quản trị dự án lên, đọc một vài chương, giả vờ như mình "hiểu" hết những công thức và định nghĩa trong đó, đọc thêm vài chương nữa, và rồi từ từ bị nhấn chìm, và cuối cùng là phát hoảng. Đến lúc này, bạn bắt đầu nghi ngờ liệu mình có đủ thông minh hay kiên nhẫn để thực sự tìm hiểu hay không. Thế rồi bạn gập sách lại, đặt nó lên kệ (hoặc xóa hẳn nó đi khỏi tablet của bạn), và tự nhủ, "Được rồi, cho đến giờ mình vẫn làm ổn; có lẽ mình cứ tiếp tục lần mò thôi". Trong khi

đó, khối lượng công việc với vai trò một nhà quản lý dự án không chuyên ngày càng tăng - cũng có nghĩa là bạn càng ngày càng chịu nhiều áp lực phải lãnh đạo và quản trị dự án một cách hiệu quả.

Nhưng, cuốn sách này thì khác. Nó được viết dựa trên hai ý tưởng:

1. Quản trị dự án là công việc phổ biến của thế kỷ 21. Điều này có nghĩa là mọi người đều đóng vai trò là nhà quản lý dự án.

2. Quản trị dự án không còn là việc quản lý một quá trình. Nó còn là sự lãnh đạo con người - những con người của thế kỷ 21. Đây là một sự thay đổi mô thức hết sức quan trọng. Quản trị dự án là chạm đến tiềm năng của mọi người trong nhóm, tương tác với họ và truyền cảm hứng để họ sử dụng hết khả năng của mình cho dự án.

Bạn sẽ khó mà tìm thấy những ý tưởng này trong những cuốn sách khác về quản trị dự án. Ngược lại, cuốn sách này chứa đựng một công thức được chứng thực để giúp bạn quản trị dự án và lãnh đạo con người trong thế kỷ này - những người lao động *tri thức*, dùng *trí tuệ* của họ để làm việc, những người tình nguyện mà bạn không được và không thể kiểm soát. (Dù sao thì có khi họ cũng chẳng phải cấp dưới chính thức của bạn, đúng không?)

Học từ thất bại

Trước khi chúng ta đi tiếp, hãy tìm hiểu xem tại sao các dự án lại thất bại. Theo PMI, những tổ chức có ít quy trình quản trị dự án bài bản (mà PMI gọi là những tổ chức trưởng thành thấp)[2] có khả năng thất bại dự án cao hơn hẳn những tổ chức tuân theo một quy trình nhất định. Nhưng những tổ chức trưởng thành cao cũng không ít lần thất bại. Sau đây là những lý do thất bại phổ biến nhất mà chúng tôi từng nghe:

• Thiếu tận tâm/thiếu hỗ trợ;

• Thời gian biểu không thực tế;

• Quá nhiều tác vụ cần ưu tiên nhưng xung đột nhau;

• Mục tiêu/kỳ vọng không rõ ràng;

• Nguồn lực không thực tế;

• Mọi người rút khỏi dự án;

• Chính sách/cơ chế;

• Đội ngũ thiếu cái nhìn toàn diện;

• Lập kế hoạch kém;

• Thiếu sự lãnh đạo;

• Tiêu chuẩn hay thay đổi;

• Thiếu ngân sách hay quản lý ngân sách kém.

Những vấn đề này bạn nghe có quen không? Trên khắp thế giới, người người đang phải đối mặt với những vấn đề như vậy hàng ngày, và đi kèm với đó là một cái giá phải trả, thường khá đắt. Cũng theo PMI, một dự án thất bại tốn kém thêm một phần ba ngân sách ban đầu. Cho dù bạn đang chịu trách nhiệm cho một dự án hàng triệu đô la hay một loạt dự án một ngàn đô la, cái giá của thất bại đều rất đắt!

Ngoài ra, còn có những thiệt hại lớn hơn cả tiền bạc: những cơ hội bị bỏ lỡ, khách hàng không hài lòng, hao tổn sáng chế, và nặng nề nhất là nhân viên sụt giảm sự gắn kết và nhiệt huyết. Người ta thường kết thúc dự án và tự hỏi mình có thực sự đóng góp được gì hay không. Khi một dự án thất bại, các nhà quản lý dự án (gồm cả nhà quản lý không chuyên) bị coi là thiếu năng lực. Theo thời gian, rất nhiều tổ chức khốn đốn chỉ để hoàn thành được xuất sắc những dự án đơn giản nhất.

Theo PMI, trong những tổ chức trưởng thành thấp, chỉ có:

• 39% số dự án được hoàn thành đúng thời hạn;

• 44% được hoàn thành trong ngân sách;

• 53% đạt được ý định hay mục đích kinh doanh ban đầu.

Học từ thành công

Một khi bạn đã biết các lý do chính khiến một dự án thất bại, hãy quan sát kỹ tại sao dự án khác lại thành công. Dự án thành công là dự án:

• Đạt được hoặc vượt qua mức kỳ vọng;

• Khai thác tối đa các nguồn lực, và;

• Xây dựng được lòng tin và ý chí cho đội ngũ cho những dự án sau.

Có quá nhiều người cho rằng dự án thành công khi tất cả những gì bạn làm được là đạt đúng thời hạn và không vượt ngân sách. Nhưng bạn đã đạt đến hay vượt qua mức kỳ vọng - tiêu chuẩn đầu tiên của thành công hay chưa? Bạn đã đạt được kết quả kinh doanh mong đợi chưa? Bạn đã đạt đến những chuẩn mực chất lượng của chính mình chưa? Và bạn có thật sự đã khai thác tối đa nguồn lực của mình - tiêu chuẩn thứ hai của thành công hay chưa? Rất nhiều nhà quản lý dự án thất bại thừa nhận là đã hoàn thành dự án đúng thời hạn và đúng ngân sách, nhưng chất lượng, độ hoàn thiện hoặc kết quả của dự án thì chưa được như ý. Và rồi tiêu chuẩn thứ ba của thành công, ý chí của đội ngũ, thường bị bỏ qua. Có gì còn quan trọng đối với tương lai của bạn hơn một đội ngũ tự tin sẵn sàng tiếp tục tiến tới thành công tiếp theo?

Có quá nhiều người cho rằng dự án thành công khi tất cả những gì bạn làm được là đạt đúng thời hạn và không vượt ngân sách. Nhưng bạn đã đạt đến hay vượt qua mức kỳ vọng - tiêu chuẩn đầu tiên của thành công hay chưa? Bạn đã đạt được kết quả kinh doanh mong đợi chưa? Bạn đã đạt đến những chuẩn mực chất lượng của chính mình chưa? Và bạn có thật sự đã khai thác tối đa nguồn lực của mình - tiêu chuẩn thứ hai của thành công hay chưa?

Trong bối cảnh cạnh tranh quyết liệt trên toàn cầu như hiện nay, người ta muốn bạn phải khai thác tối đa nguồn lực, làm được nhiều hơn với ít nguồn lực hơn, và hoàn thành đúng hạn với chất lượng xuất sắc. Cho dù bạn có là một nhà quản lý dự án chuyên hay không chuyên, bạn vẫn không thể *không* tìm tòi và áp dụng những phương pháp để tối ưu hóa các nguồn lực về con người, kỹ thuật công nghệ và ngân sách của mình.

QUẢN LÝ DỰ ÁN, LÃNH ĐẠO CON NGƯỜI

Trong cuốn sách này, chúng tôi sử dụng hai cụm từ "nhà quản lý dự án" và "nhà lãnh đạo dự án" có thể hoán đổi được cho nhau, nhưng nếu bạn muốn trở nên hiệu quả, bạn phải giỏi cả hai. Khi gánh vác một dự án, bạn không chỉ quản lý các *thứ* như sản phẩm/dịch vụ, kỳ hạn, thời gian biểu và phạm vi công việc mà bạn còn phải lãnh đạo cả *con người* nữa – các thành viên trong đội, khách hàng, tư vấn viên, và thậm chí cả "cấp trên" của bạn. Vai trò của bạn trong việc lãnh đạo con người là truyền cảm hứng để họ đi theo bạn và tham gia vào quá trình quản trị dự án một cách tự nguyện và hăng hái.

Trong quản trị dự án, việc lãnh đạo con người hiệu quả cũng quan trọng như quản lý quy trình một cách thuần thục vậy. Hẳn bạn đã nghe câu chuyện về con ngỗng và quả trứng vàng - hãy nhớ lại người nông dân nôn nóng đã giết con ngỗng để mong lấy được cả "rổ" trứng và vì thế anh ta mất hết tất cả. Liên hệ với quản trị dự án, kết quả là những quả trứng vàng, và đội ngũ thực hiện dự án là con ngỗng. Công thức đúng để thành công trong mọi dự án là CON NGƯỜI + QUY TRÌNH = THÀNH CÔNG.

Tôi, nhà lãnh đạo dự án?

Bạn sẽ nói: "Tôi không phải là nhà lãnh đạo. Tôi thậm chí còn không phải là nhà quản lý". Chúng tôi hiểu. Sau đây là câu chuyện về một nhà quản lý dự án chưa từng nghĩ mình là một người lãnh đạo… cho tới khi anh ta thực sự trở thành nhà lãnh đạo.

***"Quản lý vật. Lãnh đạo con người."**[*]*

- Stephen R. Covey

[*] *Nguyên văn: "Manage things. Lead people".*

Khi bậc thầy tiếp thị nổi tiếng Seth Godin còn trẻ, ông từng nhận công việc lãnh đạo một dự án. Bản thân ông hoàn toàn tận tâm, nhưng ông lo lắng về độ tận tụy của nhân viên trong công ty nhỏ đang gặp khó khăn của mình và đội ba người được ấn định hỗ trợ ông.

Vậy là ông bắt đầu làm một ấn phẩm nhằm "làm rõ công việc của mỗi người" trong đội. "Nó nhấn mạnh công việc của mọi người và nói về những lĩnh vực mới chúng tôi đang khám phá. Tôi làm ra nhiều bản sao và đưa cho mỗi người trong công ty. Một tuần hai lần, tôi nói về sứ mệnh của chúng tôi. Một tuần hai lần, tôi kể lại công trình vĩ đại của nhóm người nhỏ bé này… Chỉ trong vòng một tháng, có sáu kỹ sư tình nguyện sang đội của tôi… Và rồi dần đội của tôi thành hai mươi người". Cuối cùng, đội của Seth có đến ba mươi người ăn ngủ và làm việc thâu đêm suốt sáng, và chỉ trong vòng vài tháng họ đã cho ra được sản phẩm mới và cứu được công ty khỏi phá sản.

Theo như ông giải thích, "Họ đầu quân vì cuộc hành trình. Họ muốn trở thành một phần của một điều có ý nghĩa… Hai mươi năm sau, mọi người trong đội vẫn còn nói về những gì chúng tôi xây dựng được. Và tôi, một anh chàng hai mươi bốn tuổi không hề có kinh nghiệm hay chuyên môn sâu, đã được tham gia vào một chuyến hành trình để đời"[3].

Làm sao Seth lại có thể thu hút được những con người tận tâm đến vậy? *Bởi vì ông trân trọng họ*. Con người bản năng muốn được xem trọng - và họ muốn cống hiến của mình có ý nghĩa.

Chỉ mô tả quy trình quản lý dự án không có nghĩa là bạn có thể thành công trong việc lãnh đạo người khác hoàn thành nó. Bạn từng mong những người khác có động lực như bạn - rằng bạn có thể thúc đẩy họ làm việc tốt hơn không? Trong thế giới của những người lao động trí óc ngày nay, bạn không thể "thúc đẩy" bất kỳ ai "làm tốt hơn" cả. Họ phải *muốn* tự nguyện làm hết khả năng của mình, và bạn phải là người truyền cảm hứng cho họ.

Tôi, nhà quản lý dự án?

Có người lo lắng về việc lãnh đạo người khác, nhưng cũng có thể bạn lại ngược lại - làm việc với con người rất tốt, nhưng lại lo lắng về phần quy trình. Nếu vậy thì bạn hãy bớt lo đi. Quản trị dự án không phải là cái gì to tát. Cho dù chuyên môn về quản trị dự án chứa một lượng kiến thức khổng lồ và nhiều chương trình máy tính phức tạp phục vụ cho việc này, bạn vẫn có thể dễ dàng nắm bắt những yếu tố cơ bản. "Cho dù là một nghiên cứu 50.000 đô la hay là một dự án khổng lồ 30 tỷ đô la, các nguyên lý cơ bản về quản trị dự án vẫn không thay đổi", một chuyên gia nói[4].

Vì vậy bạn không cần phải phức tạp hóa công việc này. Chỉ cần bạn đảm bảo được những thứ cơ bản, mọi việc sẽ ổn. Một chuyên gia nói rằng: "Đa phần những dự án phức tạp thất bại do [nhà quản lý] bỏ quên những thứ đơn giản, chứ không phải vì họ không thể kham nổi những chuyện phức tạp"[5].

Đơn giản là tốt. Thực tế mà nói, bạn sẽ làm tốt hơn khi không dùng tới những cơ cấu đa dạng mà các chuyên gia quản lý dự án sử dụng. Như chúng tôi đã nói, có một quy trình để quản trị dự án phổ biến mà PMI đã chỉ dẫn khá rõ ràng. Theo suốt cuốn sách này, bạn sẽ thấy khá nhiều đoạn trích từ cuốn *Cẩm nang kiến thức quản trị dự án* của PMI (PMBOK)[6] nhằm giúp bạn biết những nguyên lý chúng tôi chia sẻ với bạn đến từ đâu.

Thành lập năm 1969, Viện Quản trị Dự án (PMI) đặt ra những chuẩn mực cho ngành quản trị dự án. Ngày nay PMI có 454.000 thành viên trên 180 quốc gia.

Chúng tôi đã tinh gọn quy trình chuẩn của PMI thành những điểm cơ bản và thêm vào những nhìn nhận của mình về những yếu tố giúp dự án thành công. Theo PMI, có năm "nhóm quy

trình". Về lý thuyết thì quản trị dự án không nên làm theo từng "bước" hay "giai đoạn", khi quy về thành nhóm như vậy sẽ dễ tư duy hơn. Đó là:

1. Khởi tạo

2. Hoạch định

3. Thực thi

4. Giám sát và Kiểm soát

5. Hoàn thành

Trong những chương tiếp theo, bạn sẽ biết chi tiết hơn về năm nhóm quy trình này và cách tư duy, kỹ năng và công cụ bạn có thể dùng để dự án được thành công. Bạn cũng sẽ học được cách lãnh đạo và truyền cảm hứng cho những người khác trong đội để tham gia cuộc chơi và giành thắng lợi lớn. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ khám phá cách áp dụng công thức CON NGƯỜI + QUY TRÌNH = THÀNH CÔNG để có những dự án thành công rực rỡ.

TÓM TẮT

Dự án đã trở thành luồng công việc của thế kỷ 21. Người lao động trí óc ở mọi cấp bậc đã phải lặng lẽ nhận lấy vai trò của một "nhà quản lý dự án không chuyên". Họ dùng kinh nghiệm và trí tuệ của mình để đạt được một kết quả tương đối tốt. Điều này thường giống như cố điều khiển một chiếc máy bay khi chưa bao giờ học bay vậy. Kết quả là một danh sách dài những dự án thất bại nối tiếp nhau làm nhụt chí và tiêu tốn rất nhiều nguồn lực cả về mặt cá nhân lẫn tổ chức.

CON NGƯỜI + QUY TRÌNH là mô thức chuyển đổi quan trọng nhất đối với các nhà quản lý dự án của thế kỷ 21. Bằng cách áp dụng nhuần nhuyễn kỹ năng lãnh đạo không chính thức* và một vài quy trình làm việc, bạn có thể trở thành một nhà quản lý dự án không chuyên** thành công.

* *Nguyên văn: informal authority.*

** *Nguyên văn: unofficial project manager.*

KIỂM TRA KIẾN THỨC - QUẢN TRỊ DỰ ÁN KHÔNG CHUYÊN

✔ Kể ra những điểm khác biệt giữa nhà quản lý dự án chuyên và

không chuyên.

✔ Tại sao thực sự chỉ có chưa đến nửa số dự án đạt được mục tiêu?

✔ Kể ra những dấu hiệu của một dự án thành công.

✔ Phân biệt "quản lý dự án" và "lãnh đạo con người".

✔ "Cho dù là một nghiên cứu 50.000 đô la hay là một dự án khổng lồ 30 tỷ đô la, những nguyên lý cơ bản về quản trị dự án vẫn không thay đổi." Câu này đúng ở điểm nào?

Chương 2

Con người + Quy trình = Thành công

BẠN ĐÃ BAO GIỜ NGHE THẤY MÌNH TỰ NÓI RẰNG “Tôi là người tập trung vào quy trình” hay “Tôi là người tập trung vào con người” chưa? Có những người có thiên hướng về vận hành, trong khi những người khác lại thích bắt chuyện, truyền cảm hứng và lãnh đạo con người.

Một trong các nhà tư vấn của chúng tôi, Dave, đã minh họa điều này khi anh hỏi một nhóm người xem họ nghiêng về mặt con người hay mặt quy trình của quản trị dự án hơn. Anh yêu cầu nhóm có thiên hướng “con người” trong số những người tham gia bước sang một bên và nhóm có thiên hướng “quy trình” bước sang bên còn lại. Lúc đầu, có vẻ như chẳng ai định sang bên phía “con người” cả. Nhưng sau khoảng một phút, một số người bắt đầu chuyển sang.

“Được rồi, nhóm 'quy trình', hãy nhìn sang phía bên kia”, Dave nói. “Nhóm này cho rằng mình thuộc nhóm hướng về 'con người'. Họ đánh giá cao sự hợp tác, lòng tận tụy và chí khí. Ai có thể cho ví dụ vì sao quy trình lại quan trọng?”

Không hề chần chừ, một người nói, “Quy trình là thứ quan trọng *nhất*”. Anh khăng khăng. “Phải luôn tuân thủ!”

Một người khác tuyên bố, “Khi tất cả những thứ khác thất bại, hãy bắt đầu lại từ quy trình!”.

Dave xen vào, “Tôi có thể thấy các bạn tin tưởng rất mạnh mẽ vào điều này”. Mọi người trong phòng cười.

Rồi Dave quay sang phía nhóm kia. “Tôi nghĩ suýt nữa sẽ không có ai đi qua bên này. Tôi không thể không để ý thấy bên này của các bạn chỉ có mấy người. Tại sao vậy?”

Cả nhóm im lặng, và rồi một trong những nhà lãnh đạo lớn tuổi nói: “Trong một tổ chức toàn kỹ sư, người tập trung vào 'con người', quy trình không phải lúc nào cũng được coi trọng hay đánh giá cao”. Ông cười và ngập ngừng nhìn về phía đa số bên kia, và rồi quay lại với tư vấn viên.

“Tôi hiểu”. Dave nói. “Vậy nếu anh có thể nói với nhóm 'quy trình' kia, những người đánh giá cao việc phân chia nhiệm vụ, dữ liệu và theo dõi chỉ một thứ, bạn sẽ nói gì về tầm quan trọng của con người đối với dự án?”

Lần này nhà lãnh đạo lớn tuổi trả lời với sự tự tin không kém người đồng nghiệp trọng quy trình lúc nãy. “Cho dù quy trình của anh có tốt đến mấy cũng chẳng được gì nếu anh không thể lôi kéo một nhóm người giỏi thực hiện nó.”

Khi nhà lãnh đạo lớn tuổi chia sẻ khoảnh khắc “aha!” của mình, những người còn lại trong nhóm bắt đầu dịu lại. Họ thừa nhận định kiến của mình và mở lòng với cả hai thành tố của công thức quản trị dự án, đó là:

Con người + Quy trình

Nếu hôm ấy bạn ở trong căn phòng ấy, bạn sẽ đứng về phía nào? Nếu bạn là “người của công chúng”, rất có thể bạn không thích tuân theo quy trình. Nếu bạn là người yêu thích những quy trình tốt, bạn có thể gặp khó khăn khi phải quản lý con người. Nhận ra sở thích cá nhân của mình là điểm khởi đầu tốt để mở lòng ra với những khả năng mới. Đó là bước đầu tiên để làm được cả hai một cách hiệu quả - bởi vì để quản trị tốt bất kỳ dự án, thực sự bạn cần cả hai.

Trong thế giới quản trị dự án chuyên nghiệp, có quá nhiều người chỉ tập trung vào *quy trình* quản lý khi lãnh đạo một dự án. Và thật không may, các nhà quản lý dự án không chuyên cũng làm theo như thế. Cả hai đều có một điểm mù khi nói đến việc lãnh đạo những người tham gia tạo thành thành công cho dự án. Suy nghĩ chủ đạo của họ là công thức này:

Quy trình = Thành công

Quy trình tốt là yếu tố quan trọng để một dự án thành công,

nhưng vẫn chỉ là một nửa của phương trình trên. Nửa còn lại quan trọng không kém là lãnh đạo con người. Như vậy:

Con người + Quy trình = Thành công

Nhà quản lý dự án không chuyên nào biết tiếp nhận và thực hành mô thức CON NGƯỜI + QUY TRÌNH là đã nắm được bí quyết thành công trong quản lý dự án, và có thể áp dụng hết lần này đến lần khác.

LÃNH ĐẠO CON NGƯỜI

Trước kia, người ta không mấy coi trọng khía cạnh con người trong quản trị dự án. Tuy nhiên, các nghiên cứu đã bắt kịp được với thực tại ngày nay. "Những năm 1980, chúng tôi tin rằng thất bại của một dự án phần lớn là thất bại có thể đo lường được do quản lý, do lịch trình sai hay do ước lượng, quản lý chi phí, xác định 'mục tiêu di động' không hiệu quả", Harold Kerzner, một nhà nghiên cứu lớn trong lĩnh vực quản trị dự án cho biết. "Vào những năm 1990, chúng tôi thay đổi cái nhìn về thất bại từ định lượng sang định tính." Tư tưởng hiện thời là thất bại "phần lớn là do tinh thần kém, động lực kém, quan hệ con người kém, năng suất thấp, [và] nhân viên không tận tâm"[1].

Việc quản lý tốt quy trình là quan trọng, nhưng làm một nhà lãnh đạo tốt lại rất *thiết yếu*. Việc áp dụng các kỹ thuật hay phương pháp quản trị dự án không thể thay thế cho việc truyền động lực và sức mạnh để mọi người tự hoàn thiện bản thân. Bạn muốn mọi người làm việc với bạn, chứ không phải chống đối bạn. Bạn phải bằng cách nào đó truyền cảm hứng để đồng đội toàn tâm toàn ý cống hiến cho dự án và truyền động lực để họ làm theo quy trình nếu muốn đạt được thành công lâu dài.

Tại sao? Bởi vì chỉ chú tâm vào năng suất và các chiến thuật kiểm soát hiếm khi đưa bạn đến thành công – đặc biệt trong dài hạn. Nếu bạn là một nhà quản lý dự án chuyên nghiệp hay là sếp của họ, bạn có thể thuyết phục được mọi người làm việc, nhưng bạn rất khó buộc họ cống hiến năng lượng sáng tạo và công sức lớn nhất của họ vào dự án. Và là một nhà quản lý dự án không chuyên, bạn thường thiếu quyền lực chính thức để ra lệnh mọi người làm việc. Ví dụ, mọi người trong đội ngũ dự án của bạn có phải chịu trách nhiệm trước bạn không? Trong rất nhiều trường hợp, không. Bạn có thể ra lệnh họ làm việc không? Có lẽ không. Để thực sự có một dự án thành công, bạn cần cái mà chúng tôi gọi là "quyền lực không chính thức".

Quyền lực không chính thức khiến mọi người muốn tham gia đội của bạn và giành chiến thắng.

Quyền lực chính thức và Quyền lực không chính thức*

* *Formal Authority vs. Informal Authority.*

Quyền lực chính thức đến từ chức vụ hay địa vị. Phong cho một người một chức vụ nào đó không khiến họ trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Chức vụ có thể cho phép người đó áp dụng luật lệ hay trừng phạt các thành viên trong đội khi họ làm trái luật, nhưng chỉ chức vụ thôi rất ít khi đảm bảo được người khác tình nguyện đi theo họ và tự giác cống hiến hết tài năng và tâm sức của mình.

Ngược lại, quyền lực không chính thức đến từ phẩm giá và khả năng của nhà lãnh đạo. Mahatma Gandhi chưa bao giờ nắm chức vụ chính thức nào trong chính quyền Ấn Độ nhưng ông đã dẫn dắt Ấn Độ tiến tới độc lập và truyền cảm hứng cho phong trào hoạt động vì quyền công dân và quyền tự do trên khắp thế giới. Nelson Mandela và Martin Luther King Jr. cũng không có chức vụ lãnh đạo chính thức, nhưng từ trong ngục tù, họ đã truyền cảm hứng, sức mạnh và lãnh đạo mọi người một cách hiệu quả.

Tất cả những nhà lãnh đạo này đều gây dựng được sức ảnh hưởng cá nhân bằng quyền lực không chính thức, bởi họ tạo được lòng tin nhờ tính cách tốt đẹp và sự chính trực mạnh mẽ của mình. Quyền lực không chính thức có thể mạnh hơn rất nhiều so với quyền lực chính thức.

Hãy nghĩ đến một người bạn từng làm việc cùng – đồng nghiệp, bạn bè, thầy cô giáo, hay một nhà lãnh đạo không chính thức – từng truyền cảm hứng để bạn làm hết sức mình. Bạn có cho rằng họ có quyền lực không chính thức không? Điều gì ở họ khiến bạn muốn cống hiến? Người đó truyền động lực cho bạn bằng cách nào? Làm một tấm gương tốt? Biết lắng nghe bạn? Thể hiện sự tôn trọng đối với bạn và những người khác? Họ đã khiến bạn chịu trách nhiệm với những kết quả giúp bạn tự tạo động lực làm việc như thế nào?

"Phẩm giá là con người bạn khi chịu** áp lực, **chứ không phải khi mọi chuyện đều suôn sẻ."

– Ritu Ghatoury

Có thể bạn không lãnh đạo một phong trào xã hội như Gandhi hay

Mandela, nhưng là một nhà quản lý dự án, bạn cần phải truyền cảm hứng để mọi người muốn tham gia đội của bạn và cống hiến hết khả năng. Cho dù bạn không có một chức vụ chính thức nào, bạn vẫn có thể trở thành một nhà lãnh đạo thực sự nếu bạn cư xử như một nhà lãnh đạo. Cũng như các nhà lãnh đạo kể trên, bạn cần một tính cách và sự chính trực mạnh mẽ, và những người bạn lãnh đạo phải cảm thấy được tôn trọng và được lắng nghe. Mỗi thành viên trong đội của bạn sẽ có những nhu cầu, tính cách, phong cách làm việc và năng khiếu khác nhau, vì vậy họ cần bạn kiên định trong cách giải quyết những nhu cầu của họ và quy trình dự án.

Bốn Hành vi Nền tảng

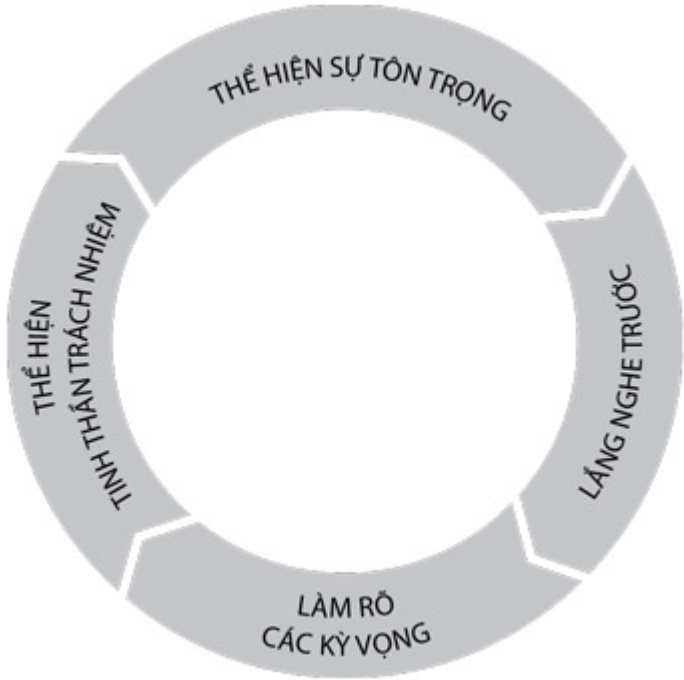
Qua quá trình làm việc với hàng trăm khách hàng, chúng tôi đã xác định được Bốn Hành vi Nền tảng có thể giúp bạn đạt được quyền lực không chính thức để hoàn toàn thu hút mọi người hướng tới việc đạt được những kết quả như mong đợi của dự án. Mặc dù có hàng chục hành vi lãnh đạo khác nữa, nhưng chúng tôi nhận thấy việc sử dụng thành thạo bốn hành vi sau có thể tạo ra sự khác biệt đáng kể:

1. Thể hiện sự tôn trọng

2. Lắng nghe trước

3. Làm rõ các kỳ vọng

4. Thể hiện tinh thần trách nhiệm



Chúng tôi sẽ nói sơ lược về mỗi hành vi ở đây, nhưng sẽ nhắc lại thường xuyên vì chúng thực sự là cốt lõi cho tất cả các phần trong bất cứ quy trình quản trị dự án nào.

Thể hiện sự tôn trọng

Một kỹ sư trẻ nói về Jennifer, người quản lý dự án của anh ta, thế này: "Cho dù chúng ta đang sống trong một môi trường thay đổi cực nhanh, Jennifer luôn cố gắng cho chúng tôi đủ thời gian chuẩn bị trước khi làm bất cứ việc gì. Cô ấy luôn nghĩ trước những điều có thể xảy ra. Cô ấy hay mang bữa trưa cho chúng tôi khi chúng tôi đang gấp rút làm việc trước một kỳ hạn quan trọng. Có những lúc cô ấy yêu cầu chúng tôi làm những việc dường như bất khả thi, nhưng cô ấy luôn dành thời gian để giải thích lý do. Chỉ biết lý do thôi cũng đủ giúp chúng tôi tìm ra chút 'khả năng tiềm ẩn' để làm được những điều 'bất khả thi'. Tất cả những điểm nhỏ nhặt này tạo thành một sự khác biệt lớn đối với chúng tôi khi làm việc với Jennifer.

Khi đến thời điểm quan trọng, khi mọi thứ trở nên hỗn loạn và khó thể hiện sự tôn trọng hơn bình thường, Jennifer càng tôn trọng chúng tôi hơn chứ không hề ít đi. Cô ấy thể hiện sự tôn trọng này bằng cách dự đoán trước các vấn đề có thể nảy sinh và

đáp ứng nhu cầu của thành viên trong đội. Vì thế, dù có những lúc tranh cãi dữ dội, các thành viên vẫn cảm thấy được tôn trọng và họ càng tận tâm".

Thể hiện sự tôn trọng không có nghĩa là để mọi người lấn lướt bạn. Cũng như Jennifer, bạn có thể vừa yêu cầu mọi người chịu trách nhiệm vừa tỏ ra tôn trọng bằng cách thẳng thắn với họ. Thực tế là, thẳng thắn là một thành tố của sự tôn trọng, nếu bạn làm thế một cách ý thức và liên tục thực hành với tất cả mọi người ở mọi cấp độ - từ thành viên trong đội cho tới các bên liên quan chủ chốt và thậm chí với các lãnh đạo cấp cao.

Hãy nghĩ tới một thời điểm trong đời có người bạn tôn trọng lựa chọn đối diện với hiện thực và thẳng thắn với bạn. Cho dù vào chính lúc đó bạn tổn thương ít nhiều, nhưng có lẽ bạn có suy ngẫm về phản hồi đó và đã có sự thay đổi, đúng không?

Tôn trọng là phần thưởng cho chính nó. Nếu bạn chân thành với chính mình và với người khác, nếu bạn giữ vững sự chính trực của mình, bạn đã thành công cho dù kết quả có ra sao đi nữa. Trong đa số trường hợp, nếu bạn tôn trọng người khác, họ cũng sẽ tôn trọng bạn, và kết quả sẽ khiến bạn hài lòng.

LẮNG NGHE TRƯỚC

Tùy theo suy nghĩ của bạn về công việc của một nhà quản lý dự án, có thể bạn đang nhầm lẫn rằng bạn phải biết tất cả mọi thứ. Đúng là dù gì đi nữa bạn cũng đang chịu trách nhiệm và người ta trông đợi bạn biết mọi câu trả lời. Vào bất kỳ thời điểm nào, bạn cũng phải nắm rõ từng phần của dự án có diễn ra theo đúng ngân sách, đúng tiến độ, và đúng như mong đợi không. Chung quy, nếu dự án không tiến triển tốt, bạn là người lãnh hậu quả.

Áp lực phải làm chủ tất cả mọi thứ có thể sẽ khiến bạn nói nhiều hơn là lắng nghe. Bản năng "nói, nói và nói" có thể bị sự sợ hãi tác động. Nếu bạn không có câu trả lời – đặc biệt là câu trả lời đúng – mọi người biết ngay bạn thực sự không biết gì nhiều để dẫn dắt cả đội. Hoặc nếu bạn lắng nghe một ai đó đang gặp khó khăn hay than phiền một cách quá kỹ lưỡng, bạn có thể sẽ nghe ra một vấn đề bạn không thực sự muốn đối mặt. Những phản ứng này có thể thông cảm được, nhưng chúng cũng có thể gây hậu quả nghiêm trọng.

Vì thế điều thiết yếu phải làm là tiết chế xu hướng nói nhiều hơn nghe. Thất bại trong việc lắng nghe có thể dẫn tới những mối

quan hệ căng thẳng, năng suất làm việc giảm, bỏ lỡ cơ hội học hỏi, và những sai lầm tai hại khác trong nhận định của bạn.

Hãy thử tưởng tượng bạn bị đau bụng và đi khám bác sĩ. Bác sĩ cho bạn một toa thuốc mà không hề hỏi han chẩn đoán hay lắng nghe bạn - "Anh cứ về uống hết thuốc này sẽ khỏe. Bệnh nhân tiếp theo!" Có thể bạn chỉ bị khó tiêu, nhưng cũng có thể bạn bị ung thư dạ dày, nhưng vị bác sĩ ấy sẽ không bao giờ biết bạn thực sự bệnh gì.

Khi mọi người tìm đến bạn để than phiền vì một vấn đề nào đó, hay vì muốn một sự thay đổi, hãy để họ nói trước. Đừng để dự án đổ vỡ chỉ vì bạn không có đủ kiên nhẫn hay sự từng trải để lắng nghe mọi người *trước khi* bạn quyết định phải làm gì. Đừng ngay lập tức nhảy thẳng đến giải pháp. Hãy đảm bảo bạn hiểu vấn đề trước khi hành động.

Có thể bạn đang nghĩ rằng, *Nhưng tôi đang gấp lắm! Tôi không có thời gian để lắng nghe.* Đúng, kỳ hạn dự án đang đến gần, và áp lực làm việc là rất lớn. Tuy nhiên, chậm lại một chút để lắng nghe có thể giúp mọi việc tiến triển nhanh hơn. Nếu câu trả lời của bạn cho người đang tìm đến bạn là "Không phải bây giờ, tôi không có thời gian", họ sẽ quay đi với suy nghĩ, *Cô ta/Anh ta thậm chí không thèm nghe mình nói*, hay *Cô ta/Anh ta không tôn trọng mình*. Đấy! Khi không muốn lắng nghe, bạn tự động gửi ra một tín hiệu rõ rệt của sự thiếu tôn trọng. Hãy thử tưởng tượng xem bạn sẽ mất bao lâu để khôi phục lại sự tin tưởng và tôn trọng. Hãy thử tưởng tượng sẽ mất bao lâu để bạn xây dựng lại mối quan hệ đó và tạo lại động lực để họ làm việc hết khả năng của mình.

Nếu bạn thông minh, bạn cần tiết chế xu hướng nói nhiều hơn nghe. Bạn sẽ nhận ra rằng không ai luôn luôn có câu trả lời đúng. Cả đội, chứ không phải một mình bạn, đều chịu trách nhiệm cho sự thành công của dự án. Mặc dù công việc của bạn là quản lý quy trình, quan trọng hơn nữa, bạn còn là người truyền cảm hứng cho đồng đội. Và cảm hứng khởi nguồn khi bạn chịu khó lắng nghe trước khi nói.

Một nhà lãnh đạo dự án thẳng thắn nói, "Nếu bạn thực sự quan tâm tới việc xây dựng một đội ngũ có thành tích cao, hãy tìm hiểu họ. Yêu cầu họ trung thực về cảm xúc của mình. Yêu cầu họ trung thực về những gì thực sự truyền động lực và nguồn cảm hứng cho họ. Hãy đảm bảo với họ rằng bạn sẽ không phán xét câu trả lời. Hãy chia sẻ với họ những gì truyền động lực và cảm hứng cho bạn. Hãy xây dựng một đội ngũ gắn kết"[2].

Nguyên tắc quan trọng nhất ở đây là sự *thấu cảm*. Nếu bạn biết thấu cảm, bạn không cần đồng ý hay không đồng ý với người đang nói chuyện với bạn, mà bạn đặt mình vào vị trí của họ và nỗ lực để hiểu tình huống của họ. Khi bạn cho người khác cơ hội nói ra điều họ suy nghĩ, giải thích, hay đơn giản là "trút bầu tâm sự" mà không cắt ngang họ, bạn sẽ khiến mối quan hệ đó mạnh mẽ hơn.

Đừng trở thành người không quan tâm đến những gì họ nói. Đừng là kẻ lên cơn hoảng loạn khi họ gặp vấn đề. Thay vào đó, hãy cứ để họ nói! Bạn đã bao giờ để ý thấy người ta thường tự hóa giải được vấn đề chỉ bằng cách nói ra chưa? Hãy để các thành viên trong đội được trưởng thành; đừng gom hết trách nhiệm giải quyết mọi việc về mình.

LÀM RÕ CÁC KỲ VỌNG

Phần lớn những gì bạn nói với tư cách nhà quản lý dự án là để làm rõ các kỳ vọng. Một trong những công việc chính của một nhà quản lý dự án không chuyên là làm cho mọi người thông hiểu nhau. Điều này không dễ và cũng là chiếc bẫy lớn nhất bạn có thể đối mặt khi dẫn dắt dự án.

Hãy hỏi mười người một "kỳ nghỉ tuyệt vời" bao gồm những gì và bạn sẽ nhận được ít nhất hai mươi câu trả lời khác nhau! Mỗi người đều có những kỳ vọng khác nhau. Và còn rối hơn nữa, người ta không chỉ bất đồng ý kiến với nhau, mà họ cũng mâu thuẫn với chính mình. Mọi người thường xuyên nghi ngờ bản thân. Phút trước họ nói với bạn thứ họ muốn và phút sau họ nói ngược lại. Đó là cố tật phổ biến của con người.

Là một nhà quản lý dự án, bạn không thể thoát khỏi thực tế này.

Nhưng quyền lực không chính thức nghĩa là phải liên tục và kiên trì làm rõ cả những kỳ vọng riêng và kỳ vọng chung của các thành viên trong đội. Nhiều lần chúng tôi nghe thấy các nhà quản lý dự án nói với từng thành viên trong đội của họ rằng: "Cứ làm việc của anh đi. Đừng lo về những thứ khác". Các nhà quản lý dự án này cho rằng họ giúp đỡ bạn bằng cách cho phép bạn chọn con đường dễ dàng, nhưng "thông điệp" bạn nghe được là: "Anh không đủ khả năng, anh không được coi trọng. Anh cứ làm phần của anh đi. Hãy cắm đầu xuống mà làm việc đi." Các thành viên trong đội cảm thấy bị thiếu tôn trọng và không thấy rõ kết quả tổng thể của dự án. Họ không biết họ đang cống hiến những gì. Họ không rõ vai trò của họ trong đội. Họ bị giao cho một "nhiệm vụ", chứ

không phải được cống hiến vào một kết quả lớn lao.

Vâng, chính cảm giác được cống hiến mới là điều khiến chúng ta cảm thấy phấn khích và tự tin.

Nếu bạn thật sự muốn truyền cảm hứng để cả đội chơi hay và thắng lớn, hãy để họ biết rõ chuyện gì đang xảy ra. Nói rõ vai trò của từng người đóng góp như thế nào vào tổng thể. Ngay cả những nhiệm vụ nhỏ cũng có thể tạo thành tác động cực lớn lên thành công cuối cùng của dự án, và một "bức tranh toàn thể" rõ ràng là cách chắc chắn nhất để giữ sự tận tâm của mọi người.

Stephen R. Covey từng nói rằng: "Hầu hết những vướng mắc trong các mối quan hệ đều xuất phát từ xung đột hoặc sự không rõ ràng trong các kỳ vọng về vai trò của nhau và mục tiêu cần đạt được"[3]. Là một nhà quản lý dự án, công việc của bạn là thông báo tiến độ và làm rõ các kỳ vọng với các thành viên trong đội. Chúng ta sẽ nói thêm về điều này trong Chương 3.

THỂ HIỆN TINH THẦN TRÁCH NHIỆM

Tinh thần trách nhiệm ở đây có nghĩa là gì?

Tinh thần trách nhiệm trong vai trò một nhà quản lý dự án có nghĩa là bạn phải là một tấm gương tốt. Bạn hãy cư xử theo cách mà bạn muốn mọi người cư xử với bạn. Thời của "làm như tôi bảo!" đã qua rồi. Để truyền cảm hứng cho mọi người làm hết khả năng của họ, bạn phải làm cho họ thấy bạn "nói được làm được".

Tất nhiên, bạn không phải chỉ bắt chính mình chịu trách nhiệm. Bạn phải khiến cả đội chia sẻ trách nhiệm đối với những chuẩn mực mà bạn đặt ra. Nếu Mary đến muộn ở buổi họp dự án hai hay ba lần và không phải chịu kỷ luật gì, các thành viên trong đội sẽ học được gì về khả năng phân chia, truy cứu trách nhiệm đối với mọi người của bạn? Họ sẽ nghĩ và làm gì trong tương lai? Có thể họ sẽ nghĩ, *Được rồi, nếu Mary đến muộn và không bị sao cả, mình cũng có thể đến muộn*. Nếu không định ra những chuẩn mực trách nhiệm trên dự án, xin chia buồn với bạn, bạn đang đi trên con đường đến thất bại!

Ba hành vi đầu tiên – thể hiện sự tôn trọng, lắng nghe trước và làm rõ các kỳ vọng – là ba yếu tố cốt lõi để giữ tiêu chuẩn trách nhiệm. Bạn càng tôn trọng và lắng nghe đồng đội, và các kỳ vọng càng rõ ràng, đồng đội của bạn càng biết tự nhận trách nhiệm, và bạn càng có quyền lực không chính thức hơn là bạn ép họ phải chịu trách nhiệm. Thiếu thực hành ba hành vi này, mọi cố gắng

của bạn sẽ thất bại.

"Nhà quản lý dự án phải là chuyên gia trong nghệ thuật Về Đích", một chuyên gia nói. "Nếu có vật cản trên con đường Về Đích, chúng ta loại bỏ nó. Hoặc chúng ta phải tìm cho ra những người đặt vật cản, hoặc những người có thể giúp chúng ta loại bỏ vật cản. Hãy làm phiền họ cho tới khi vật cản bị xóa bỏ. Rồi chúng ta lặp lại cách thức này với vật cản tiếp theo, hết lần này đến lần khác. Không ngừng nghỉ. Cho tới khi ta Về Đích. Khi đó, và chỉ khi đó, ta mới dừng lại. Khi đã làm chủ được nghệ thuật Về Đích, bạn có thể đứng trước đồng đội của mình mà nói rằng 'Các bạn có thể tin tưởng ở tôi. Chúng ta sẽ làm được'. Và tất cả chúng ta đều tin như thế.[4]"

Nhà quản lý dự án giỏi phải biết nhận lỗi. Đó là lý do bạn ít khi gặp một nhà quản lý dự án giỏi.

Tinh thần trách nhiệm cũng có nghĩa là minh bạch. Khi bạn báo cáo cập nhật tình hình, bạn phải nói sự thật. Khi bạn sai lầm, bạn sẵn sàng nhận sai và chịu trách nhiệm. Câu nói "Sự thật mất lòng" không đúng đâu. *Che giấu sự thật* mới là cái làm mất lòng về lâu về dài. Chúng ta sẽ nói thêm về tinh thần trách nhiệm trong Chương 5.

PHẨM GIÁ RẤT QUAN TRỌNG

Bốn Hành vi Nền tảng không phải là những hành vi bên ngoài. Nếu chúng không sinh ra từ phẩm giá của bạn, nếu bạn đeo mặt nạ, mọi người sẽ nhận ra ngay. Con người nói chung sợ thất bại, sợ người khác nhìn thấy mình không đủ trình độ, sợ bị đổ lỗi. Các dự án kinh doanh có khả năng thắng rất cao, nhưng rủi ro cũng lớn – trong đó sự nghiệp và hình ảnh cá nhân của bạn là "tiền cược".

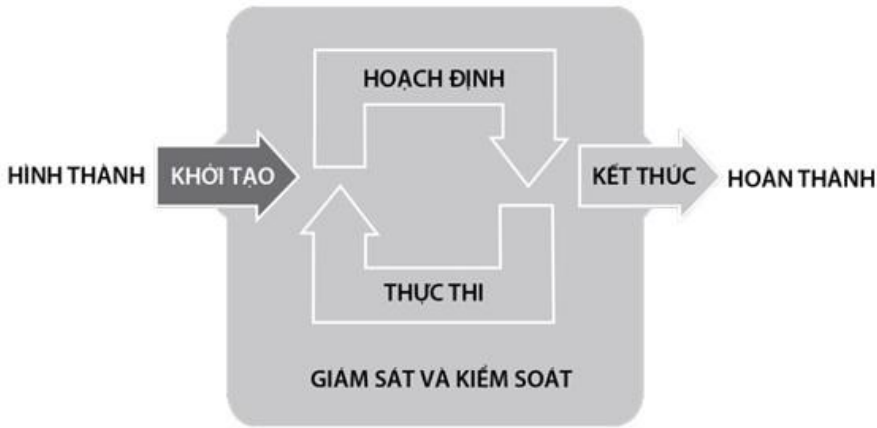
Nếu không có phẩm giá căn cơ của một nhà lãnh đạo đúng nghĩa, bạn có thể vẫn thất bại dù rất thành thạo các quy trình.

Vậy ai đi đầu? Ai là hình mẫu thành công? Mọi thứ bắt đầu từ phẩm giá của nhà quản lý dự án – phẩm giá của bạn.

Là một nhà quản lý dự án, bạn phải chịu trách nhiệm cho những người khác – cho hy vọng, cống hiến, cảm giác bản thân có giá trị và thành công của họ. Bạn cũng phải chịu trách nhiệm cho sai lầm của họ và nhận lãnh trách nhiệm với chính lương tâm của mình. Nhưng nếu bạn thực hành Bốn Hành vi Nền tảng, họ sẽ tin tưởng bạn, và bạn có thể tin tưởng họ cũng như chính bản thân mình.

Theo Viện Quản trị Dự án, "tập trung vào tài năng phải là mối ưu tiên hàng đầu của các nhà quản lý dự án". Đó là một mối ưu tiên rộng, nhưng bạn có thể thu hẹp nó để đảm bảo rằng bạn, và cả những người khác, thực hành Bốn Hành vi này:

QUẢN LÝ QUY TRÌNH: NĂM NHÓM QUY TRÌNH



Khi chúng tôi giới thiệu năm nhóm quy trình trong Chương Một, có thể bạn, cũng như nhiều người khác, tự hỏi, "Có phải mọi dự án đều phải trải qua cả năm bước không? Thế còn những dự án cực nhỏ thì sao? Liệu có thể bỏ qua một vài bước để tiết kiệm thời gian không?".

Chúng tôi xin làm rõ, *mọi* dự án hoàn tất thành công phải trải qua cả năm bước. Đương nhiên bạn sẽ hoàn thành các bước nhanh hơn nhiều trong các dự án nhỏ.

Bạn có biết bạn đã làm những bước này một cách mặc định rồi không? Ví dụ, bạn đã bao giờ in cái gì ở tiệm photo gần chỗ mình chưa? Có thể là tờ rơi tìm chó lạc hay thiệp mời đến một sự kiện chẳng hạn? Nếu bạn từng làm điều này, bạn biết rõ quy trình là như thế nào.

Bạn bước vào với tập hồ sơ có các yêu cầu in ấn trên tay và có người đón bạn ở bàn tiếp nhận. Bạn vừa tiến vào bước ***Khởi tạo***. Dự án được hình thành. Một nhân viên sẽ nhận đơn hàng của bạn và đề nghị bạn làm rõ các kỳ vọng. Cô ấy sẽ hỏi bạn những câu như: "Anh muốn bao nhiêu? Khi nào cần? Giấy màu gì? In hai mặt hay một mặt?". Trong khi bạn trả lời, cô ấy sẽ điền thông tin vào một biểu mẫu gọi là Phạm vi Dự án.

Tiếp theo cô ấy sẽ quay sang trao đổi với người chạy máy, và dự án của bạn bước vào giai đoạn ***Hoạch định***. Họ sẽ quyết định xem nên dùng máy nào cho phù hợp với yêu cầu của bạn, loại mực in và loại giấy, bìa cần dùng. Khi họ lên kế hoạch xong, họ sẽ cho bạn biết dự án của bạn cần thời gian bao nhiêu để hoàn thành.

Tiếp theo là giai đoạn ***Thực thi***. Tài liệu của bạn được cho vào máy. Người vận hành máy bấm vài nút bấm. Sản phẩm của bạn đang được tạo thành. Trong lúc máy đang chạy, công việc ***Giám sát và Kiểm soát*** được tiến hành. Sẽ có người theo dõi sản phẩm để đảm bảo có được kết quả với chất lượng cao nhất. Anh ta sẽ theo dõi những thứ như hình ảnh có nằm đúng ở giữa rồi màu mực và loại giấy có đúng hay không. Nếu bạn vẫn còn đang đứng ở quầy, người vận hành giỏi thậm chí sẽ bước qua và đề nghị bạn xác nhận rằng mọi thứ đều đang như bạn mong muốn.

Cuối cùng, khi dự án đã hoàn thành, bạn bước vào bước ***Kết thúc***. Nhân viên nhận yêu cầu của bạn ban đầu sẽ đề nghị bạn ký nhận thành phẩm và trả tiền. Cô ấy thậm chí sẽ hỏi thông tin liên lạc của bạn để có thể tìm thấy dữ liệu nhanh nhất khi bạn quay lại lần thứ hai.

Đối với các dự án nhỏ, dù hoàn thành trong vòng vài phút, bạn đều phải cẩn thận tuân theo toàn bộ năm bước trên.

Vậy quay lại với câu hỏi: Có phải mọi dự án đều phải trải qua cả năm bước không? Câu trả lời là "Chắc chắn thế!". Các bước này không làm dự án của bạn khó khăn hơn hay tốn thời gian hơn. Sự thực là nếu bạn làm đúng theo đó, chúng sẽ đơn giản hóa công việc quản lý dự án, gia tăng tốc độ và chất lượng, và cho bạn một quy trình đáng tin cậy để giúp bạn liên tục thành công.

Chúng ta hãy đi sâu hơn vào năm nhóm quy trình này.

Khởi tạo (Initiating)

Ở giai đoạn này, bạn cần đảm bảo mọi người hiểu rõ thành công của dự án có những tiêu chí nào. Đây không phải là một công việc đơn giản. Để làm rõ các kỳ vọng, bạn sẽ phải thu nhận càng nhiều ý kiến từ các bên liên quan càng tốt – đặc biệt là từ các bên liên quan chủ chốt – để đảm bảo mọi người đều hiểu ý nhau.

Hoạch định (Planning)

Ở đây, bạn tìm hiểu chính xác cần phải đạt được những gì. Dựa trên những kết quả cần đạt, bạn vạch ra ngân sách, tiến độ và lịch

trình dự án chi tiết.

Thực thi (Executing)

Ở đây bạn tiếp xúc với cả đội một cách thường xuyên để đảm bảo mọi người đều làm đúng tiến độ. Nếu bạn đã Khởi tạo và lên Hoạch định tốt, việc tiến hành dự án sẽ dễ dàng hơn nhiều.

Giám sát và Kiểm soát (Monitoring and Controlling)

Trong mọi giai đoạn của dự án, bạn cần liên tục Giám sát và Kiểm soát quy trình. Bạn phải đảm bảo rằng mọi thứ đều được tiến hành như mong muốn, và nếu có rắc rối xảy ra, bạn phải thực hiện ngay những thay đổi cần thiết. Bạn trao đổi tiến độ dự án với các bên liên quan. Đây không hẳn là một bước đơn lẻ trong quy trình, mà là việc liên tục quản lý mọi nhóm quy trình khác trong biểu đồ chung.

Kết thúc (Closing)

Khi kết thúc dự án, bạn phải so sánh kết quả với mục tiêu hay kỳ vọng ban đầu. Bạn phải ghi nhận công sức của cả đội và ghi lại những bài học kinh nghiệm. Kết thúc một dự án thành công đảm bảo bạn và cả đội ngày càng trở nên giỏi hơn.

NĂM NHÓM QUY TRÌNH

Các quy trình quản trị dự án có thể được sắp xếp thành năm nhóm, bao gồm một hay nhiều quy trình:

• Quy trình khởi tạo cho bạn quyền thực hiện dự án.

• Quy trình hoạch định để xác định và chắt lọc các mục tiêu của dự án...

• Quy trình thực thi điều phối mọi người và nguồn lực để thực hiện kế hoạch.

• Quy trình theo dõi/kiểm soát đảm bảo dự án đạt tới mục tiêu.

• Quy trình kết thúc chính thức việc dự án được chấp thuận.

- PMBOK 3.2

Tất nhiên quản trị dự án thường phức tạp hơn nhiều, nhưng với các nhà quản lý dự án không chuyên, khi đã lược bỏ những thứ phức tạp, đây là những bước thiết yếu nhất. Trong cuốn sách này,

chúng tôi đã lược bớt những điều không thiết yếu để bất kỳ ai có kỹ năng và kinh nghiệm cơ bản cũng có thể quản trị một dự án thành công.

Phần còn lại của cuốn sách này được sắp xếp quanh Năm Nhóm Quy trình. Mỗi chương về nhóm quy trình sẽ bắt đầu bằng một lối suy nghĩ, một mô thức lý thuyết bạn cần vận dụng để sử dụng hiệu quả bộ kỹ năng. Bạn cũng sẽ được giới thiệu bộ công cụ cần dùng. Bạn sẽ theo dõi câu chuyện của ba người đang lãnh đạo những dự án quan trọng và học hỏi từ họ cái gì có ích và cái gì có hại.

Đến cuối cuốn sách này, bạn sẽ có đủ công cụ để tiến hành dự án một cách hiệu quả.

Để thu được lợi ích tối đa từ cuốn sách này, hãy áp dụng điều bạn học được vào dự án của bạn. Nếu ngay lúc này bạn không có dự án nào, hãy tạo ra một dự án để thực hành. Sử dụng các bước, thử bộ công cụ, và bạn sẽ bắt đầu nhận ra cảm giác tuyệt vời khi thực sự quản lý thành công một dự án!

TÓM TẮT

CON NGƯỜI + QUY TRÌNH = THÀNH CÔNG**

** *People + Process = Success.*

Bốn Hành vi Nền tảng là chính xác, nhưng không phải lúc nào cũng đơn giản. Hãy thử hình dung: bạn đang đứng trước nguy cơ trễ hạn một dự án. Bạn sợ rằng không có cách nào để khắc phục. Bạn tiêu quá ngân sách và mọi người đến họp mà không hề chuẩn bị trước (hoặc thậm chí không đến). Bạn có một nhân viên muốn thay đổi mọi thứ và một người sếp đang gào thét: "Tôi cứ tưởng anh/chị phải xong dự án này rồi chứ! Chuyện quái gì đang xảy ra vậy? Tại sao anh/chị không kiểm soát được nó?".

Dưới áp lực như thế, bạn cần nỗ lực, kỷ luật và rèn luyện để giữ bình tĩnh và truyền cảm hứng cho đội của bạn.

Chúng ta sẽ quay lại với Bốn Hành vi này trong suốt cuốn sách để xem nó ảnh hưởng lớn đến gần như mọi bước của dự án đến mức nào. Hãy luyện tập cho đến khi trở thành thói quen! Nếu không, bạn sẽ vấp váp trong lúc quản lý quy trình, quyền lãnh đạo con người, và cuối cùng là phải nhận lãnh thất bại của dự án.

Theo Aristotle***, lãnh đạo cần cả sự xuất sắc của cá nhân (tài) và

đạo đức tốt (tâm). Đó là lý do thành công của bạn phụ thuộc vào Năm Nhóm Quy trình *cùng với* Bốn Hành vi Nền tảng.

*** *Aristotle (384 – 322 TrCN): một trong ba nhà triết học vĩ đại thời cổ đại của Hy Lạp. Hai người còn lại là Plato (424/423 – 348/347 TrCN) và Socrates (470 – 399 TrCN).*

KIỂM TRA KIẾN THỨC –

CON NGƯỜI + QUY TRÌNH = THÀNH CÔNG

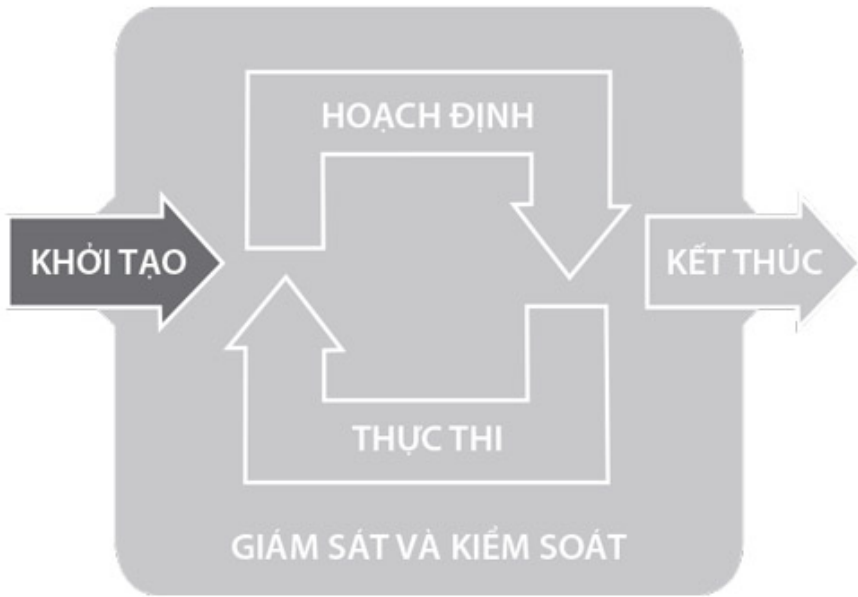
✔ Có gì khác biệt giữa quyền lực chính thức và quyền lực không chính thức? Tại sao quyền lực không chính thức lại quan trọng đối với nhà quản lý dự án không chuyên?

✔ Bốn Hành vi Nền tảng đối với người có quyền lực không chính thức là gì? Tại sao chúng lại là "nền tảng"?

✔ "Tập trung vào tài năng cần phải là mối ưu tiên hàng đầu của các nhà quản lý dự án". Hàm ý của câu nói này là gì?

Chương 3

Khởi tạo Dự án: Đi thẳng hay Đi vòng?



Tư duy để **KHỞI TẠO**: *Bạn phải làm rõ các kỳ vọng đã được thống nhất và lượng hóa.*

Mời bạn thử trò chơi này: Hãy bịt mắt một vài người, đưa họ ra công viên, và yêu cầu họ bước đi trên một đường thẳng. Điều gì sẽ xảy ra?

Họ sẽ đi thành vòng tròn. Không có ngoại lệ. Có lúc vòng tròn to,

có lúc vòng tròn nhỏ. Những vòng tròn này không hoàn hảo – chúng đều bị lệch, có khi về phía này, có khi về phía kia. Rất nhiều người thậm chí còn đi lùi. Thí nghiệm này đã được thử khắp nơi trên thế giới – trên núi, trên bãi biển, trên sa mạc, thậm chí trong những khu rừng rậm[1].

Điều rút ra được là những người bị bịt mắt không bao giờ đi theo đường thẳng.

Tại sao vậy? Có vẻ như chúng ta đều sẽ đi thành vòng tròn nếu như không thấy được những điểm mốc như mặt trời, mặt trăng, một ngọn núi nào đó, hay một vật làm chuẩn. Khi không có những thứ này làm chuẩn, chúng ta không thể tiến lên phía trước.

Đó là lý do tại sao quản trị dự án lại quan trọng đến vậy. Nếu không có kỷ luật trong quản trị dự án, chúng ta sẽ mất phương hướng. Chúng ta không có bản đồ, các cột mốc – là những thứ giúp ta đi đúng hướng. Thay vào đó, ta và cả đội đi vòng tròn không đến được kết quả. Vì không thấy rõ mục tiêu, chúng ta hành động như những kẻ bị bịt mắt, vô thức đi theo vòng tròn và dự án dần dần trở thành một con quái vật không thể kiểm soát*.

* *Thuật ngữ quản trị dự án gọi là "scope creep": xu hướng thay đổi và lớn dần (phình ra) của dự án, và cuối cùng trở thành một con quái vật không thể kiểm soát.*

Trong chương này, bạn sẽ tìm hiểu cách Khởi tạo một dự án để đi thẳng về đích thay vì đi vòng tròn. Bạn sẽ thấy việc bắt đầu một dự án đúng cách quan trọng như thế nào.

ĐỘ NHẠY CẢM CỦA NHỮNG ĐIỀU KIỆN KHỞI TẠO

Khởi tạo là bước quan trọng nhất trong năm bước của quy trình quản trị dự án. Trong giai đoạn Khởi tạo, chỉ một hiểu lầm nhỏ về dự án cũng có thể gây ra thảm họa về sau. Nguyên lý này gọi là "độ nhạy cảm của những điều kiện khởi tạo". Nếu bạn bắt đầu mà lệch hướng chỉ một độ thôi, trên một chuyến bay từ Sydney (Úc) tới London (Anh), bạn có thể sẽ đáp xuống Rio de Janeiro (Brazil). Điều này cũng đúng trong quản lý dự án. Nếu không có một bức tranh rõ ràng về kết quả mà mọi người đều hiểu, dự án đã được sắp đặt để thất bại.

Hãy xem thử nguyên lý này sẽ diễn ra như thế nào trong thế giới của bạn. Hãy thử tưởng tượng bạn được giao trách nhiệm tổ chức một kỳ nghỉ cho cả công ty. Trước đó bạn đã đi nghỉ nhiều lần rồi, và bạn luôn thầm cảm thấy rằng nếu để bạn tổ chức, mọi thứ sẽ

tốt hơn. Cho nên khi cấp trên yêu cầu bạn tổ chức, bạn rất hào hứng với cơ hội này và nhận lời ngay. Bình thường kỳ nghỉ kéo dài ba ngày, mỗi kỳ chương trình cơ bản đều giống nhau. Tất cả đều được tổ chức ở cùng một địa điểm cách văn phòng khoảng ba mươi phút. Cấp trên rất tin tưởng vào khả năng của bạn và chúc bạn may mắn khi bắt đầu – khuyên bạn dùng những kinh nghiệm trước đó để tham chiếu. "Chuyện nhỏ thôi mà", bạn nghĩ. Ý tưởng tuôn trào ngay từ khi bạn bắt tay vào việc thiết kế sự kiện hoàn hảo này.

Để khiến kỳ nghỉ thú vị hơn, bạn chọn một địa điểm mới, thuê hai diễn giả bạn cho là phù hợp với yêu cầu và chủ đề, và nghĩ ra một vài hoạt động nhằm xây dựng tinh thần đồng đội (team-building) vừa vui vừa hữu ích để bổ sung thêm cho chương trình đi nghỉ chán ngắt trước đây. Bạn rất phấn kích với kết quả và trông đợi lời khen tặng từ đồng nghiệp và cấp trên khi kỳ nghỉ sẽ tái tạo năng lượng và tái gắn kết mọi người, cũng như đưa ra phương án giải quyết cho những thử thách cũ.

Vài tuần kế tiếp, sau thời điểm bận rộn nhất năm, cuối cùng bạn cũng có thời gian để gặp cấp trên và thảo luận về kỳ nghỉ, được lên lịch vào đầu tuần sau đó. Bạn đưa chương trình cho sếp và ngay lập tức nhận ra có điều không ổn khi sếp bạn nói: "Không, không, không. Đó không phải là thứ chúng ta cần làm". Sếp ngước lên nhìn bạn và lắc đầu. "Chúng ta phải lên kế hoạch ra mắt ba sản phẩm mới. Chúng ta không có thời gian cho diễn giả hay làm việc nhóm đâu. Tôi thậm chí còn không chắc chúng ta làm kịp dù có cắm đầu làm việc toàn thời gian."

Bạn chưng hửng và xin lỗi, đồng ý sẽ điều chỉnh những điều cần thiết để đạt được những ưu tiên của sếp. "À và tiện thể", sếp kết luận, "tôi mong là địa điểm mới này không quá tốn kém. Chỗ đó khá đấy, nhưng với những gì chúng ta phải làm cuối tuần này, có khi chúng ta cứ ở lại văn phòng thì tốt hơn". Bạn hoàn toàn cụt hứng khi nhận ra bạn đã bỏ ra bao nhiêu thời gian và tiền bạc tập trung vào ý tưởng của bạn, chứ không phải của sếp. Giờ bạn nhận ra bạn đã không bỏ thời gian làm rõ những gì sếp muốn ngay từ đầu. Bây giờ, thay vì được vinh danh, bạn có thể sẽ phải đi tìm công việc mới.

Sau đây là một ví dụ khác, là thật chứ không phải tưởng tượng, và theo như kinh nghiệm của chúng tôi, không phải một tình huống hiếm gặp. Một nhà tư vấn quản trị dự án được thuê để giúp đỡ một dự án hàng triệu đô la đang thất bại nặng nề. Khi xem xét, anh ta thấy toàn điểm mù: "Công việc đầu tiên của tôi là tìm hiểu tại sao

mọi bên liên quan có vẻ có những suy nghĩ khác nhau đến mấy hành tinh, đừng nói tới cùng ý kiến. Vậy là tôi đặt cho mười bên liên quan chủ chốt vài câu hỏi quan trọng về dự án… Có thể nói chắc là không có hai câu trả lời nào trùng nhau cả!".

Những ví dụ trên cho thấy một trong những nguyên nhân gốc rễ làm dự án thất bại: thiếu những kỳ vọng/mục tiêu chung. Theo như các chuyên gia, nguyên nhân căn bản làm dự án có kết quả thảm hại là "những kỳ vọng không thực tế do không đủ dữ liệu và thông tin"[2]. Nói cách khác, dự án thất bại vì không ai biết rõ mình phải làm gì. Cho dù bạn có làm việc chăm chỉ và hoàn thành dự án đúng kế hoạch và đúng ngân sách cũng công cốc. Nếu kết quả không "đúng" trong con mắt của các bên liên quan, bạn thất bại.

Là một nhà quản lý dự án, một trong những công việc quan trọng nhất của bạn là khiến mọi người hiểu ý nhau. Điều này có nghĩa là bạn phải làm rõ các kỳ vọng của dự án từ khi chưa bắt đầu. Điều này không dễ, và nếu thất bại ngay khi ở bước này là cạm bẫy tiềm tàng lớn nhất bạn có thể sẽ đối mặt với tư cách một nhà quản lý dự án. Không có một hệ thống kỳ vọng rõ ràng để mọi người đều hiểu, bạn có thể làm nhầm dự án. Hoặc bạn có thể vượt xa ngân sách. Hoặc bạn có thể trễ kỳ hạn. Hoặc tất cả cùng lúc! Bạn nghe có vẻ quen không? Là một nhà quản lý dự án, bạn phải khiến mọi người nhìn thấy cùng một bức tranh về kết quả trước khi bắt đầu.

Vậy làm sao để làm được điều đó?

Hãy bắt đầu bằng cách tìm hiểu kỳ vọng của từng người. Đó là vấn đề then chốt. Có thể bạn nghĩ mọi người đều nghĩ đến cùng một thứ (ví dụ: "Kỳ nghỉ" nghĩa là giống như kỳ nghỉ năm ngoái), nhưng một nhà quản lý dự án thông minh sẽ bắt đầu với ý nghĩ rằng chưa có gì rõ ràng cả. Nếu làm được điều đó, bạn sẽ tránh được rất nhiều vấn đề trong quá trình làm việc, những vấn đề kiểu như: "Đây không phải là cái chúng tôi muốn hay mong đợi".

Để có một hệ thống kỳ vọng rõ ràng, mỗi lần bạn đều phải trả lời bằng được những câu hỏi sau:

• Dự án sẽ tác động đến những ai?

• Ai sẽ quyết định thành công của dự án, và kỳ vọng của họ là gì?

• Đâu là những yêu cầu ràng buộc của dự án?

• Làm thế nào để thống nhất được cách hiểu của mọi người về kết quả cần đạt được của dự án?

Để có thể trả lời được những câu hỏi này, chúng ta phải theo các bước sau đây:

1. Xác định tất cả các bên liên quan đến dự án.

2. Xác định những bên liên quan đóng vai trò chủ chốt.

3. Phỏng vấn hiệu quả các bên liên quan chủ chốt.

CÁC BÊN LIÊN QUAN

Có thể bạn đã từng nghe tới cụm từ "*stakeholder/bên liên quan*" rồi chứ? Chúng ta định nghĩa nó như thế này:

STAKEHOLDER/BÊN LIÊN QUAN*:* Một người hay một tổ chức chủ động tham gia vào dự án hoặc chịu ảnh hưởng tích cực/ tiêu cực từ nó.

Xác định tất cả các bên liên quan

Công cụ: Động Não nhóm (*brainstorm*)

Xác định các bên liên quan bằng cách tư duy nhanh (brainstorm) và viết ra một danh sách những người có liên quan hay chịu ảnh hưởng từ dự án. Hãy tìm một người bạn, đồng nghiệp, người thân hay một thành viên của nhóm làm dự án để giúp đỡ bạn. *Brainstorm* với một người khác, đặc biệt là đồng nghiệp, là công cụ quản trị dự án cực tốt vì hai lý do:

1. Khi *brainstorm*, bạn kêu gọi đối tác hay đồng nghiệp đóng góp tiếng nói của họ. Khi bạn mời họ tham gia suy nghĩ về những điểm ưu tiên của dự án, họ sẽ cảm thấy được tôn trọng và hữu dụng. Nó cho thấy bạn quan tâm đến ý kiến của họ. Mời họ tham gia ngay từ đầu sẽ truyền cảm hứng để họ muốn vào đội của bạn!

2. Thần kinh học cho thấy suy nghĩ tuyến tính cũng tốt, nhưng *brainstorm* còn tốt hơn. Nghĩ về những điều ngẫu nhiên, dùng giấy ghi chú, hay vạch sơ đồ tư duy. Gom cả những người khác vào công việc *brainstorm* của bạn. Tự mình lập danh sách các bên liên quan cũng tốt, nhưng chắc chắn 100% bạn sẽ bỏ quên ai đó. Và "ai đó" thường cực kỳ quan trọng. Khi bạn mời người khác cùng lập danh sách, chắc chắn họ sẽ nghĩ tới những bên liên quan mà bạn có thể bỏ sót.

Một vấn đề then chốt nữa là trong quản trị dự án *không bao giờ để mình bị bất ngờ*. Bạn càng bỏ nhiều công sức xác định tất cả những

người có thể bị dự án "chạm phải", khả năng thất bại càng nhỏ. Bạn đã bao giờ tiến hành một dự án thật lâu, rồi có người đến thật muộn và nói, "Xin lỗi, nhưng tôi vừa mới nhận ra anh đang làm việc cho dự án này. Anh không được làm tiếp mà không có ý kiến và sự cho phép của tôi"? Đột nhiên cả dự án bị trệch hướng vì bạn vô ý bỏ quên một người có ảnh hưởng cực lớn tới thành công của dự án. Bằng cách bỏ thời gian xác định toàn bộ những người có thể bị dự án của bạn tác động, ngay từ đầu bạn sẽ tránh được nguy cơ gặp trắc trở này và nó cho phép bạn xác định chính xác các bên liên quan chủ chốt, những người cấp phép, những người ký tên, và hơn thế nữa.

Hãy xem xét điểm khác biệt giữa bên liên quan và bên liên quan chủ chốt.

Xác định các bên liên quan chủ chốt

Thành công của dự án nằm trong mắt người nhìn. Hoặc, trong tình huống này, trong mắt các bên liên quan chủ chốt. Đó là lý do các bên liên quan chủ chốt càng góp nhiều ý kiến vào dự án của bạn thì khả năng thành công của bạn càng lớn.

Ai là bên liên quan chủ chốt?

BÊN LIÊN QUAN CHỦ CHỐT: *Bất kỳ ai quyết định sự thành, bại của dự án.*

Hầu hết các nhà quản lý dự án đánh giá thấp tầm quan trọng của bước này. Họ nói chuyện với chỉ một khách hàng, một nhà tài trợ, hay một cấp trên, và rồi nghĩ rằng họ đã hiểu rõ cái được kỳ vọng. "Đây là cái Sally muốn, giờ bắt tay vào hoàn thành nào." Nhưng trong thế giới phức tạp của những ưu tiên đa dạng và thường xung đột nhau này, không có dự án nào chỉ có một bên liên quan cả. Có rất nhiều, rất nhiều người chịu ảnh hưởng bởi cái bạn làm với tư cách một người lãnh đạo dự án – danh sách này có thể bao gồm nhà tài trợ dự án, sếp của nhà tài trợ, sếp của sếp nhà tài trợ, người quản lý thu chi (quan trọng nhất!), các trưởng ban chủ chốt, và tương tự.

Công cụ: "D.A.N.C.E./vũ điệu"** các bên liên quan chủ chốt

** *D.A.N.C.E.: Từ viết tắt của công cụ tư duy gồm quyết định (Decision), thẩm quyền (Authority), nhu cầu (Need), kết nối (Connection) và năng lượng (Energy) dùng để xác định mọi bên liên quan chủ chốt trong một dự án. Nghĩa đen là "vũ điệu".*

Để lục ra xem trong danh sách bên liên quan của bạn ai là bên liên quan chủ chốt, hãy dùng công cụ tư duy sau đây, có tên tắt là D.A.N.C.E. Chúng tôi gọi công cụ này là "Vũ điệu các bên liên quan chủ chốt".

	RỦI RO
DECISIONS - QUYẾT ĐỊNH	Ra những quyết định chi phối hay ảnh hưởng tới ngân sách dự án.
AUTHORITY – THẨM QUYỀN	Có thẩm quyền cho phép tiến hành dự án.
NEED - NHU CẦU	Trực tiếp hưởng lợi hay chịu ảnh hưởng từ dự án và do đó cần phải biết mọi thứ về nó.
CONNECTIONS – KẾT NỐI	Có kết nối với những người, nguồn vốn hay nguồn lực cần thiết để loại bỏ vật cản hay tạo ảnh hưởng nhằm đảm bảo dự án thành công.
ENERGY - NĂNG LƯỢNG	Mang năng lượng tích cực hoặc tiêu cực có thể ảnh hưởng đến thành công của dự án.

Thường thì rất dễ để xác định những người trong mục D, A và N – những người ra quyết định, có thẩm quyền cấp phép, hay được lợi từ dự án. Họ thường ký tên ngân sách hay xác nhận kết quả dự án. Hãy đảm bảo bạn xác định hết tất cả để tránh gặp bất ngờ khi bỏ lỡ ai đó.

Ngược lại, chúng tôi thấy có rất ít nhà quản lý dự án nghĩ tới những bên liên quan trong mục C và E – những người có các mối quan hệ và năng lượng ảnh hưởng lớn đến kết quả dự án. Bên liên quan thuộc mục C thường có tác động lớn nhưng không rõ ràng ngay từ đầu đến thành công của dự án. Những người có các mối quan hệ có thể không phải là người ký tên hay cấp phép, nhưng chắc chắn họ gây ảnh hưởng rất lớn. Họ "dính dáng đến cuộc chơi" với dự án bởi đằng nào cuối cùng họ cũng sẽ chịu ảnh hưởng hay được lợi từ kết quả của dự án. Nếu có thể, hãy duy trì việc liên lạc với những người gây ảnh hưởng suốt tiến trình dự án, bởi họ sẽ mang đến lợi thế cho bạn trước các bên liên quan hay công ty nói chung. Nhờ khả năng thuyết phục người khác của mình, những người có quan hệ có thể sẽ rất đáng giá trên bàn họp của các bên liên quan chủ chốt.

Giờ hãy cân nhắc những bên liên quan trong mục E – những người

có đủ năng lượng tích cực hoặc tiêu cực để gây ảnh hưởng đến dự án. Bạn đã bao giờ gặp phải ai đó mang năng lượng tiêu cực vào mọi cuộc nói chuyện chưa? Trong nhiều trường hợp, đó đơn giản là do phong cách hay tính tình của họ. Bạn thường ước gì họ biến đi chỗ khác, nhưng họ cứ không đi. Đây là nơi những mục đích ẩn giấu và yếu tố chính trị ngầm có tác động. Bạn không thể lờ những người này đi; bạn phải "dẫn dắt" họ. Bốn Hành vi Nền tảng sẽ giúp bạn ứng phó với những người có tính tình khó. Nếu bạn tôn trọng và đánh giá cao cái nhìn của họ, lắng nghe ý kiến của họ một cách cảm thông, làm rõ các kỳ vọng cho họ, và chịu trách nhiệm cho sự tận tụy của chính bạn, bạn sẽ thấy sự tiêu cực của họ giảm bớt. Nương tựa nhiều hơn vào các bên liên quan chủ chốt khác có thể giúp bạn vô hiệu hóa sự tiêu cực của họ. Cùng với đó, xác định rõ ràng và lôi kéo bất cứ bên liên quan nào có năng lượng tốt, tích cực vào dự án. Với sự giúp đỡ của họ, bạn sẽ ít phải đấu tranh đơn độc hơn, cho phép bạn tập trung hơn vào việc can dự đến những bên liên quan ít năng lượng hơn.

Phỏng vấn hiệu quả các bên liên quan chủ chốt

Sau khi đã hoàn thành danh sách các bên liên quan chủ chốt, bạn sẽ phải thu thập càng nhiều ý kiến từ họ càng tốt, càng sớm càng tốt. Hãy phỏng vấn họ thật kỹ, và hãy lắng nghe. Nguyên lý ở đây là*"frontloading"*, một khái niệm mượn từ mảng quản lý chất lượng. *Frontloading* nghĩa là làm rõ toàn bộ thông tin ngay từ đầu. Bạn cần thu nhận lượng thông tin càng nhiều càng tốt, càng sớm càng tốt. Nghĩa là lắng nghe trước khi nói, và nghe thật kỹ - đừng nói xen vào, bạn chỉ cần lắng nghe thôi. Sau đó đừng ngại đặt câu hỏi cho đến khi bạn thực sự làm rõ tất cả các kỳ vọng. Càng bắt đầu với nhiều thông tin, bạn càng ít bối rối về sau.

Hãy dừng lại và suy nghĩ một lúc. Khi bạn vừa mới bắt đầu một dự án, bạn có chính thức phỏng vấn các bên liên quan chủ chốt không? Khi chúng tôi hỏi câu hỏi này trong các chương trình quản trị dự án của mình, chỉ có khoảng 25% số người tham gia nói "có". Khi chúng tôi hỏi những người còn lại "Tại sao không?" câu trả lời gần như luôn giống nhau:

• "Tôi không thể, hoặc cảm thấy mình không thể, tiếp cận các bên liên quan chủ chốt."

• "Tôi không muốn các bên liên quan mất niềm tin vào tôi. Hỏi họ để họ thấy tôi khờ khạo à?"

• "Tôi chưa bao giờ được dạy kỹ năng phỏng vấn."

• “Tôi nghĩ tôi biết thứ họ muốn rồi.”

Chỉ cần chuẩn bị một chút, bạn có thể tiếp cận các bên liên quan chủ chốt của mình và tỏ ra cực kỳ đáng tin cậy. Khi bạn hẹn trước buổi phỏng vấn với họ, hãy cho họ biết mục đích của cuộc phỏng vấn và cái bạn muốn đạt được. Tất cả mọi người, đặc biệt là những bên liên quan có lượng thời gian giới hạn, đều phải biết “Tôi được gì từ đó?”. Họ phải biết giá trị của cuộc phỏng vấn trước khi bỏ thời gian trong lịch trình bận rộn của mình để trả lời câu hỏi của bạn. Vì vậy hãy đảm bảo bạn có đưa ra một vài ích lợi của cuộc phỏng vấn khi bạn yêu cầu họ bỏ ra thời gian. Nói những thứ như:

• “Tôi biết dự án này rất có ý nghĩa đối với mục tiêu của tổ chức, vì thế tôi muốn đảm bảo tôi có đủ những thông tin cần thiết từ anh để nó thực sự sẽ thành công.”

• “Tôi muốn đảm bảo tôi hiểu rõ những kỳ vọng của anh để đảm bảo dự án thành công tốt đẹp.”

• “Anh đóng vai trò quan trọng cho thành công của dự án.”

“Nhưng tôi chẳng bao giờ tiếp cận được các bên liên quan chủ chốt bận rộn này cả”, bạn nói. “Họ thậm chí còn không biết tôi tồn tại, nói gì tới vai trò của tôi trong dự án.” Không phải họ đang cố phá rối dự án của bạn bằng cách lập lờ hay tỏ ra không có thời gian. Họ chỉ bận thôi. Và bởi vì họ bận rộn, bạn cần phải có can đảm để tiến lên, bạn phải làm cho bên liên quan chủ chốt đó biết giá trị của thời gian bạn đang yêu cầu họ bỏ ra, và chuẩn bị sẵn vài câu hỏi chính để định hướng câu chuyện. Thường thì họ sẽ đánh giá cao điều đó.

Để là một người phỏng vấn tốt, bạn cần phải chuẩn bị tốt. Phải biết rõ cái bạn cần đạt được từ khoảng thời gian ngắn bạn có với bên liên quan chủ chốt, chuẩn bị vài câu hỏi quan trọng, và mang một đôi tai to vào để nghe cho kỹ.

Nếu bạn nghĩ bạn “biết thứ họ muốn rồi”, bạn đang suy nghĩ một cách khá nguy hiểm đấy. Sau đây là một minh họa đơn giản.

Giả sử trong đội của tôi có một thành viên tên là Liam. Tôi thích con người anh ta, nhưng anh ta không phải lúc nào cũng là một thành viên tốt.

Một hôm Liam thò đầu vào phòng tôi trên đường đi ăn trưa và hỏi tôi có muốn anh ta mang về cho tôi gì không.

“Cảm ơn anh. Anh thật tử tế”, tôi nói. “Anh mua giúp tôi quả táo được không?”

“Tất nhiên, chuyện nhỏ!” Anh ta mặc áo khoác và đi ra ngoài.

Tôi cầm máy tính và đi xuống hành lang đến một buổi họp. Khi tôi quay lại, có một quả táo đặt trên bàn tôi. Tôi lắc đầu thất vọng nói, *Tôi rất cảm kích, nhưng đó không phải thứ tôi muốn.*

Có vấn đề gì thế?

Cả hai người chúng tôi đều không nắm được một nguyên lý quan trọng trong quản trị dự án: *Từ ngữ chỉ là mã hóa của những bức tranh trong tâm trí chúng ta.*

Vậy bức tranh trong đầu tôi về quả táo là thế nào? Đó là một quả táo Mỹ đỏm to, mọng. Thay vào đó, tôi thấy trên bàn mình một quả táo xanh, nhỏ, nhăn nheo. Tôi ghét cay ghét đắng táo xanh!

Liam cho rằng anh ta biết thứ tôi muốn mà không cần hỏi. Tôi cho rằng anh ta hiểu quả táo đáng mua phải là táo đỏ, to và mọng. Sự thật là chúng tôi đã gây thất vọng cho nhau.

Nếu một hoặc cả hai người chúng tôi làm rõ bức tranh trong đầu mình, Liam rất có thể đã mang về đúng loại táo tôi muốn. Cuộc đối thoại của chúng tôi có thể đã như thế này:

LIAM: “Kory, tôi sắp đi ăn trưa, tôi mua gì cho cô nhé?”

KORY: “Cảm ơn anh. Anh thật tử tế. Anh mua giúp tôi một quả táo được không?”

LIAM: “Có nhiều loại táo, cô thích loại nào và nó như thế nào?”

KORY: “Liam, rất cám ơn anh vì câu hỏi. Tôi thích táo cỡ trung đến lớn, màu đỏ. Táo Mỹ Đỏ là tốt nhất.”

LIAM: “Nếu họ chỉ có táo xanh thì sao?”

KORY: “Tôi không thích táo xanh lắm. Nếu không có táo đỏ thì thôi nhé. Cám ơn anh.”

LIAM: “Có gì đâu!”

Giờ thì bức tranh trong đầu Liam đã giống hệt trong đầu tôi. Kỳ vọng đã rõ ràng. Cho dù câu chuyện này có vẻ đơn giản, nguyên lý đằng sau nó vẫn có tầm ứng dụng cực kỳ quan trọng cho mọi dự

án.

Từ ngữ chỉ là "mật mã" bạn dùng để mô tả bức tranh trong tâm trí mình.

Mục đích cuộc phỏng vấn của bạn với các bên liên quan chủ chốt là để giải mã bức tranh trong đầu họ. Hãy nhớ lại kỳ nghỉ bạn được yêu cầu tổ chức. Nếu cấp trên nói với bạn: "Hãy nghĩ ra một cách sử dụng thời gian cho tốt", bạn có cho rằng bạn biết "tốt" nghĩa là gì không? Nếu có, bạn sẽ tiến hành lên kế hoạch dự án để rồi sau đó nhận ra rằng "tốt" đối với bạn có ý nghĩa hoàn toàn khác đối với anh ta. Khi bạn không biết chính xác bức tranh toàn cảnh, bạn sẽ đi đến thất vọng và thất bại.

Mục tiêu của bạn là hiểu được cái nhìn cá nhân và những kết quả mong muốn của từng bên liên quan chủ chốt trước khi bạn bắt đầu dự án.

Công cụ: Phỏng vấn bên liên quan chủ chốt

Hãy dùng công cụ Phỏng vấn bên liên quan chủ chốt ở trang bên và bạn sẽ thấy việc luôn giải mã đúng bức tranh dễ như thế nào.

PHỎNG VẤN BÊN LIÊN QUAN CHỦ CHỐT

Người được phỏng vấn: _____

Người phỏng vấn: _____

Ngày: _____

MỤC ĐÍCH DỰ ÁN (những lý do cốt lõi phải thực hiện dự án này)

_____

MÔ TẢ (phương thức, nội dung, thời gian của những hạng mục then chốt)

_____

KẾT QUẢ KỲ VỌNG (danh sách theo thứ tự ưu tiên của các kết quả đầu ra cụ thể và lượng hóa được)

_____

YẾU TỐ LOẠI TRỪ (yếu tố ngoài phạm vi)

_____

NHU CẦU THÔNG TIN (đối tượng, phương pháp, mức độ thường xuyên)

_____

Người được phỏng vấn: _____

Mức độ thường xuyên: _____

CƠ CHẾ PHÊ DUYỆT (ai cần ký cái gì, làm thế nào để họ ký duyệt)

_____

ĐIỀU KIỆN RÀNG BUỘC (danh sách theo thứ tự ưu tiên những hạn chế hay giới hạn)

_____

1.

2.

3.

4.

5.

6.

Hãy nhìn qua từng phần của công cụ này, sử dụng ví dụ lên kế hoạch kỳ nghỉ đoạn trước chương này:

Mục đích Dự án. Mục đích Dự án trước hết là để mô tả tại sao bạn lại làm dự án này. Nó trả lời cho câu hỏi: "Dự án này ảnh hưởng đến những mục tiêu của bộ phận hay tổ chức như thế nào?". Biết thì đã muộn, giờ bạn mới hiểu rằng mục đích của kỳ nghỉ là cung cấp nơi gặp mặt cho cả nhóm để làm việc không bị quấy rầy với kế hoạch ra mắt sản phẩm. (Để ý là công cụ này có một dòng dành cho Mục đích Dự án và một dòng khác cho Kết quả Kỳ vọng. Đâu là sự khác biệt giữa hai điều này?)

Mô tả. Bạn cần trả lời câu hỏi Như thế nào (How), Cái gì (What) và Khi nào (When) của dự án, càng rõ càng tốt, càng chi tiết càng tốt.

“Kỳ nghỉ là nửa ngày hay cả ngày? Gần văn phòng hay ở một khu nghỉ dưỡng nào đó? Ngày đi là ngày nào, đã quyết chưa? Mọi người đến đó bằng cách nào?” Và tương tự như vậy.

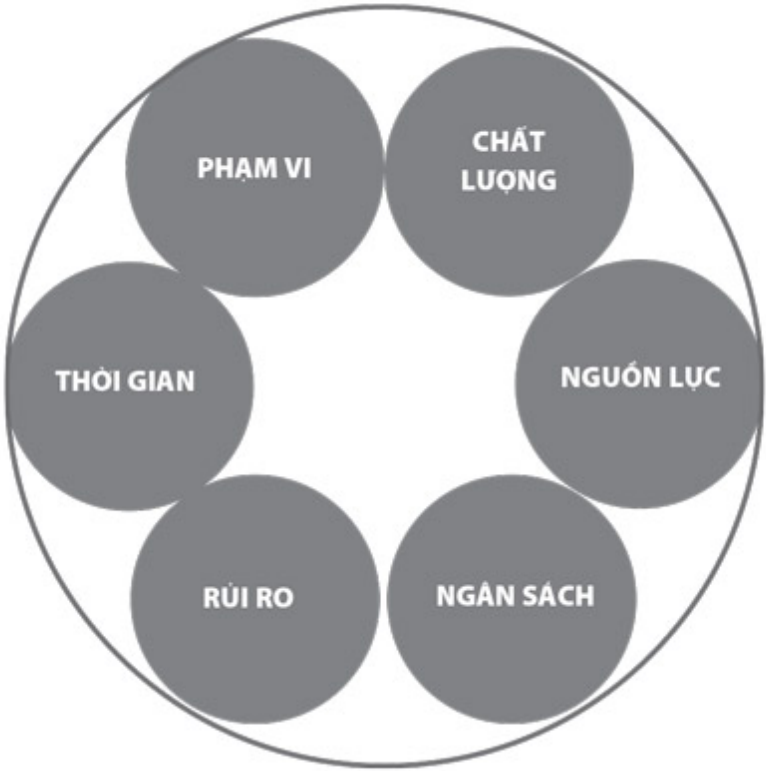
Kết quả Kỳ vọng. Phần Kết quả Kỳ vọng được định nghĩa thành công cho dự án. Nó trả lời câu hỏi: “Cần phải đạt đến những mục tiêu và con số nào?”. Ban đầu, bạn lên kế hoạch kỳ nghỉ cho rằng kết quả kỳ vọng là những người đồng nghiệp vui vẻ, đoàn kết và thư giãn. Nhưng đó không phải là định nghĩa thành công của sếp. Thay vào đó, kết quả kỳ vọng lại là ba bản kế hoạch ra mắt sản phẩm chi tiết cho mấy sản phẩm mới, và bạn hẳn đã biết điều đó nếu bạn mang công cụ này đến phỏng vấn sếp.

Yếu tố loại trừ. Có những cân nhắc hay yếu tố sẽ không là một phần của dự án. Ví dụ, sẽ rất có ích nếu bạn biết rằng bạn không nên nghĩ tới một địa điểm quá xa cho kỳ nghỉ năm nay. Hãy thử tưởng tượng xem, nếu được biết điều này ngay từ đầu, bạn đã tránh được *scope creep* và tiết kiệm biết bao nhiêu thời gian, tiền bạc và công sức.

Nhu cầu thông tin. Một yếu tố to lớn tạo nên thành công cho dự án là giao tiếp tốt. Hãy hỏi các bên liên quan: “Trong tiến trình dự án anh cần biết những thứ gì? Anh muốn chúng tôi trao đổi với anh bằng cách nào?”. Trong thời đại ngày nay, mỗi người đều muốn nhận thông tin theo những cách khác nhau: email, tin nhắn, họp trực tuyến, sử dụng Skype, v.v... Sự khác biệt múi giờ cũng góp phần vào điều này. Vì vậy hãy làm rõ với các bên liên quan chủ chốt về chi tiết cái họ muốn và theo cách nào. Bạn không muốn mất giao tiếp khi đã đi sâu vào dự án và không còn giải quyết được nữa đâu.

Cơ chế phê duyệt. Ở đây, bạn quyết định ai cần phải ký tên chấp thuận tiến hành dự án. Bạn đã bao giờ phải ngừng một dự án chỉ vì “quên” xin phép một ai đó nắm quyền lực chưa? Hãy dùng công cụ này để quyết định (những) ai nắm quyền quyết định và khiến họ ký tên.

Điều kiện ràng buộc. Đây là những hạn chế hay giới hạn của dự án, và thường rơi vào sáu mục do PMI xác định như trong hình Khung Khả dụng của các Điều kiện ràng buộc sau đây.



KHUNG KHẢ DỤNG CỦA CÁC ĐIỀU KIỆN RÀNG BUỘC

PHẠM VI: Tổng lượng sản phẩm, dịch vụ và kết quả cần đạt được.

CHẤT LƯỢNG: Mức độ các khía cạnh của dự án để thỏa mãn yêu cầu.

NGUỒN LỰC: Bao gồm con người (cá nhân hay nhóm), trang thiết bị, dịch vụ hay nguồn cung ứng cần thiết để thỏa mãn yêu cầu.

NGÂN SÁCH: Ngân sách dự kiến được cấp cho dự án.

RỦI RO: Biến cố hay hoàn cảnh nếu xảy ra sẽ có ảnh hưởng (thường là tiêu cực) tới kết quả dự án.

THỜI GIAN: Kỳ hạn phải giao sản phẩm, dịch vụ hay kết quả.

Các điều kiện ràng buộc cũng giống như tơ trên mạng nhện vậy. Khi bạn chạm vào một sợi, những sợi còn lại cùng rung lên. Là một nhà quản lý dự án, nghĩa vụ của bạn là nhận biết những giới

hạn của một dự án và hỏi các bên liên quan chủ chốt để quyết định cái nào được ưu tiên cao nhất.

Một đồng nghiệp của chúng tôi, Shelly, kể câu chuyện này:

Một hôm tôi đang đi qua sảnh thì giám đốc điều hành chặn lại.

“Tôi đang tìm cô đấy”, ông ấy nói. “Tôi đang có một dự án gấp, và rất cần cô giúp.”

Sau đó, tôi được biết ông ấy sắp tham dự một triển lãm thương mại để tiếp thị sản phẩm của chúng tôi tới một thị trường tiềm năng.

Ông ấy nói tiếp: “Đây là thứ tôi cần từ cô: một mẫu brochure quảng cáo với thông điệp phù hợp cho thị trường mới này. Tôi nghĩ chúng ta cần khoảng một ngàn tờ vào thứ Năm tới khi tôi lên máy bay”.

Tôi trả lời: “Được rồi. Vậy chúng ta có bao nhiêu để chi vào dự án này, và ai sẽ hỗ trợ tôi?”.

“Tôi có khoảng năm trăm đô la thôi”, ông ấy đáp. “Và tôi thực sự không nghĩ chúng ta có ai đó rảnh rỗi để hỗ trợ cô. Nhưng việc này cực kỳ đơn giản mà.”

Trước khi tôi học về kỹ năng quản trị dự án, tôi hẳn đã nhận ngay nhiệm vụ này, quay trở về bàn, và ngay lập tức vò đầu bứt tai. Thay vào đó, tôi yêu cầu giám đốc điều hành giúp tôi lập thứ tự ưu tiên cho các điều kiện ràng buộc này. Tôi lặp lại kỳ vọng của ông ấy: “Cái gì là quan trọng nhất: mẫu brochure chất lượng cao, thông điệp mới, đủ một ngàn tờ hoàn chỉnh vào thứ Năm, hay là gì khác?”.

Ông ấy trả lời đúng kiểu giám đốc điều hành: “Tất cả!”.

Tôi ngừng lại, đếm tới mười để lấy bình tĩnh, và hỏi lại theo cách khác. “Tôi biết tất cả đều quan trọng, nhưng hãy thử nhìn theo cách này. Việc có thông điệp quảng cáo sẵn sàng vào buổi triển lãm có phải là thứ quan trọng nhất không? Liệu chúng ta có thể thu danh thiếp và gửi nó cho họ sau được không?”

Ông ấy nghĩ một lúc rồi đáp. “Không, tôi không nghĩ cách đó hiệu quả hơn. Tôi cần có nó ngay lúc đó.”

“Được rồi, vậy theo ý anh có mẫu vào thứ Năm là ưu tiên hàng đầu

của chúng ta?", tôi hỏi kiểu xác nhận.

"Phải."

"Tốt, điều đó rất có ích", tôi tiếp tục. "Vậy có nhất định phải là một mẫu chất lượng thật cao với thông điệp sắc bén và hình ảnh đúng như nhu cầu không, hay anh có thể chấp nhận thứ gì đó đơn giản hơn?"

Ông ấy lại suy nghĩ. "Không, phải là chất lượng cao. Đây là một thị trường mới cho chúng ta. Tôi muốn tạo ấn tượng thật tốt. Tôi muốn họ nhìn vào mẫu này và ngay lập tức biết rằng chúng ta hiểu rõ thị trường, và rằng chúng ta biết mình đang nói gì. Với lại, tôi đã chi mười ngàn đô la cho sự kiện này rồi. Tôi không muốn giờ lại dùng kiểu rẻ tiền."

"Tôi hiểu rồi", tôi nói. "Và cũng có lý đấy. Vậy là chúng ta cần một mẫu brochure chất lượng cao vào thứ Năm."

Ông ấy gật đầu thật mạnh.

"Được rồi, tôi nghĩ tôi có thể làm được, nhưng chỉ khi tôi có một đội ngũ và ngân sách nhiều hơn năm trăm đô la. Nếu không, tôi cũng có thể đồng ý với anh bây giờ, nhưng tôi không hứa có thể mang đến đúng thứ anh cần. Anh đã xác định thứ Năm và chất lượng là những ưu tiên quan trọng nhất."

Ông ấy lại gật.

"Nếu vậy, anh có thể giúp tôi khoản nhân sự và ngân sách lớn hơn để tôi có thể đảm bảo tôi sẽ làm được những gì anh thật sự cần không?", tôi không ngần ngại hỏi.

"Bao nhiêu và mấy người?". Ông ấy hỏi.

"Tôi sẽ cho anh biết nhanh thôi nếu anh cho tôi chút thời gian lên kế hoạch", tôi nói.

"Được rồi, cứ làm đi và rồi quay lại gặp tôi. Tôi sẽ sắp xếp lại ngân sách đôi chút và nói chuyện với trưởng phòng nhân sự để giúp cô."

Tôi quay đi và mỉm cười.

Tại sao Shelly lại cười? Nhờ làm rõ các kỳ vọng và lên thứ tự ưu tiên cho các điều kiện ràng buộc, cô đã có thể thương lượng được

một ngân sách cao hơn và nhiều nguồn lực hơn. Thay vì vò đầu bứt tai, cô đã tạo ra một cơ hội lớn hơn nhiều để đạt được những kết quả mong đợi. Đương nhiên nó sẽ không dễ - kỳ hạn quá ngắn, và có quá nhiều thứ để làm – nhưng nhờ cuộc trò chuyện này, ít nhất cô cũng có *cơ hội* đạt kết quả thành công.

Thử nghiệm ở nhà

Hãy nghĩ về những nguyên lý của Khung Khả dụng của các Điều kiện ràng buộc khi bạn đang quản lý thời gian và cuộc sống hàng ngày. Hãy bỏ thời gian ra và lọc mọi thứ qua những màng lọc thành quá trình như thế này trước một buổi họp mặt gia đình hay thậm chí là một buổi dã ngoại, và sự căng thẳng của bạn sẽ giảm đáng kể. Và khi dự án cá nhân của bạn bắt đầu rục rịch thay đổi (có thể là do mấy bên liên quan chủ chốt trong gia đình!), bạn hãy dùng Khung Khả dụng của các Điều kiện ràng buộc này để liên tục tìm ra những ràng buộc tiềm tàng mà nếu không có thể bạn đã không nhìn ra.

Đến lúc này, chắc chắn bạn đã hiểu tại sao việc phỏng vấn các bên liên quan chủ chốt lại quan trọng đến vậy. Bạn càng thu được nhiều thông tin từ các bên liên quan chủ chốt, kỳ vọng để đạt được kết quả mong đợi càng trở nên rõ ràng hơn.

Bạn càng trao đổi tốt hơn về giới hạn với các bên liên quan chủ chốt, kỳ vọng để đạt được kết quả mong đợi càng trở nên rõ ràng hơn!

CÔNG CỤ: Phễu câu hỏi

Để thu được thông tin chính xác từ buổi phỏng vấn bên liên quan chủ chốt, chúng tôi sử dụng công cụ gọi là “Phễu Câu hỏi”. Nó giúp bạn đi từ những câu hỏi chung chung đến chi tiết trong buổi phỏng vấn, và tiến thật gần đến bức tranh trong tâm trí của các bên liên quan chủ chốt.

MỞ ĐẦU
Thu thập những thông tin chung chung (đối tượng, thời gian, địa điểm, lý do, phương án).
CHI TIẾT
Thu thập những thông tin chi tiết và thước đo hiệu quả.
KẾT THÚC
Tiến tới câu trả lời đúng/sai dứt khoát.

Để có câu trả lời đúng, bạn cần đặt câu hỏi đúng. Có ba loại câu hỏi bạn cần để đạt tới câu trả lời chắc chắn và rõ ràng.

1. Câu hỏi **mở đầu** để có bức tranh toàn cảnh: "Anh định nghĩa thành công cho dự án này như thế nào?".
2. Câu hỏi **chi tiết** tập trung vào những thông tin "hẹp" hơn: "Anh có thể nói thêm về ý nghĩa của nó đối với anh hay nó sẽ trông như thế nào không?".
3. Câu hỏi **kết thúc** là chìa khóa để thành công trong cuộc phỏng vấn: "Vậy thì ý anh là… tôi nói thế có đúng không?". Sử dụng câu hỏi đóng để xác minh rằng bạn thực sự hiểu bức tranh mà người bạn phỏng vấn đang tưởng tượng. Hãy đảm bảo không còn gì là thừa nhận chủ quan không rõ ràng

cả.

Hãy chuẩn bị một vài câu hỏi cho mỗi bên liên quan để có câu trả lời bạn cần. Đừng quá phụ thuộc vào danh sách của mình đến nỗi không nghe thấy câu trả lời. Đảm bảo bạn lắng nghe kỹ càng câu trả lời và nghiền ngẫm nó. Nếu bạn không nghe thấy thứ bạn cần nghe, hay nếu câu trả lời quá chung chung (còn nhớ câu chuyện về quả táo xanh/đỏ không?), hãy hỏi lại! Miễn sao bạn vẫn không quên mục tiêu cuối cùng (giải mã bức tranh thành công trong đầu các bên liên quan), bạn sẽ chuẩn bị đúng câu hỏi đưa bạn đến đúng câu trả lời.

Đừng ngạc nhiên nếu câu hỏi của bạn thay đổi hướng phát triển ban đầu của dự án. Các bên liên quan chủ chốt có tầm nhìn lớn luôn nói với chúng tôi rằng những người phỏng vấn giỏi có thể mang đến cả một cái nhìn mới về dự án. Họ bảo họ thường thấy mục tiêu dự án khác đi nhiều sau cuộc phỏng vấn – và họ thậm chí còn thay đổi cái nhìn hay ý kiến về cách dự án nên tiến hành. Nhờ có các nhà quản lý dự án biết những kỹ năng phỏng vấn này, họ đặt câu hỏi nhiều hơn và tốt hơn nhiều so với trước đây.

Phỏng vấn nhóm

Hãy minh chứng cho Mục đích Dự án bằng cách sử dụng công cụ Phỏng vấn nhóm đối với các bên liên quan chủ chốt. Câu hỏi là: "Anh định nghĩa thành công như thế nào cho dự án này?".

Câu trả lời bạn muốn *không phải* là loại câu mơ hồ như thế này: "Chúng tôi làm vì cấp lãnh đạo nói nó quan trọng". Thay vào đó, bạn muốn kiểu chi tiết thế này: "Dự án này nằm trong chiến lược tăng 20% thị phần của chúng ta".

Không phải câu trả lời trước là sai; đơn giản là nó không đủ chính xác và đầy những xác nhận chủ quan không lời. Hãy nhớ, từ ngữ là âm thanh mã hóa của bức tranh trong tâm trí; để thấy rõ ràng bức tranh trong đầu bên liên quan, bạn cần những câu trả lời rõ ràng và đo đếm được. Rất có thể bạn sẽ phải hỏi tiếp những câu hỏi khác sau câu trả lời mơ hồ của họ: "Tại sao cấp lãnh đạo lại cho là nó quan trọng? Nó liên quan đến mục tiêu hay chiến lược nào?". Những câu hỏi tiếp theo thế này sẽ nhanh chóng dẫn dắt bên liên quan đến những câu trả lời chính xác và chi tiết hơn. Kết quả càng rõ ràng và dễ đo đạc, khả năng khiến các bên liên quan hiểu ý nhau càng cao.

Mọi người đều bận rộn, vì thế chúng tôi thường bị hỏi liệu có thể

đơn giản hóa quá trình phỏng vấn hay không. Câu trả lời là có, nhưng phải cẩn thận! Bạn có thể phỏng vấn từng bên liên quan hay theo nhóm. Nhưng chúng tôi khuyên bạn phỏng vấn từng người một để có được sự tập trung và những suy nghĩ tốt nhất của từng bên liên quan.

Cho dù vậy, chúng tôi cũng biết rằng không phải lúc nào bạn cũng có thể phỏng vấn riêng từng người. Cả phỏng vấn cá nhân và phỏng vấn nhóm đều có lợi thế và bất lợi riêng.

Phỏng vấn cá nhân. Điểm tốt của việc phỏng vấn từng người một là bạn có thể tìm hiểu từng bên liên quan thực sự nghĩ gì. Họ dễ cởi mở hơn khi phỏng vấn riêng và cung cấp cho bạn bức tranh rõ ràng hơn về cái họ kỳ vọng từ dự án. Điểm bất lợi là bạn thiếu đi cộng lực tự nhiên của một buổi thảo luận nhóm thành công. Phỏng vấn từng người cũng có thể mất rất nhiều thời gian.

Phỏng vấn nhóm. Điểm tốt của phỏng vấn nhóm là bạn nhận được nhiều thông tin hơn và nhanh chóng hơn là nếu bạn phỏng vấn từng người. Và nếu bạn phỏng vấn nhóm đúng cách, rất có thể bạn sẽ có những cái nhìn tốt hơn khi bạn phỏng vấn từng người. Điều đó gọi là "hiệu ứng cộng lực". Nhưng buổi phỏng vấn nhóm rất có thể sẽ thất bại nếu mọi người nói cùng lúc và lấn át cả người phỏng vấn. Khi đó, cuộc phỏng vấn có thể trở thành một buổi cãi vã tệ hại.

Sau đây là cách tổ chức một cuộc phỏng vấn nhóm:

• Tập hợp càng nhiều bên liên quan càng tốt vào một căn phòng hoặc qua mạng.

• Đặt ra một giới hạn thời gian nghiêm khắc. Hứa rằng bạn sẽ chấm dứt buổi họp vào thời điểm đã định, và giữ lời hứa.

• Đặt ra nguyên tắc rằng không ai được ngắt lời trong khi người khác đang nói. Mục đích của buổi họp này là để các bên liên quan lắng nghe nhau.

• Chỉ cho mỗi người vài phút để trả lời câu hỏi của bạn.

• Đừng tranh cãi với bất kỳ vấn đề nào được đưa ra. Chỉ đặt câu hỏi khi bạn cần phải làm rõ thêm. Sau đó cảm ơn người đưa ra ý kiến và tiếp tục.

• Cẩn thận ghi âm lại ý kiến của mọi người.

• Cảm ơn cả nhóm và mời họ nói chuyện riêng với bạn nếu họ còn vấn đề cần đề cập.

• Phân phát bản ghi âm đến từng người sau buổi họp.

Biến Bốn Hành vi Nền tảng thành nguyên tắc và giải thích rằng đây là cách làm việc của bạn cũng là một ý hay:

• Thể hiện sự tôn trọng.

• Lắng nghe trước.

• Làm rõ các kỳ vọng.

• Rèn luyện và thể hiện tinh thần trách nhiệm.

Một điều cần nhớ: mọi dự án đều thu hút sự tranh luận. Các bên liên quan sẽ đặt câu hỏi cho nhau, nghi ngờ phương hướng hành động mà bạn chọn, chi tiết dự án, chi phí, nguồn lực, lịch làm việc – thậm chí đến cả giá trị của dự án. Tất cả những thứ này có thể trở thành một buổi thảo luận rất hữu ích miễn là bạn dẫn dắt nó hợp lý. Đó là lý do Bốn Hành vi Nền tảng của bạn lại quan trọng trong buổi họp này.

Hãy giải thích rằng ở đây họ phải lắng nghe một cách tôn trọng và rằng mục đích của bạn là hiểu thật rõ các kỳ vọng của họ về dự án. Hãy giải thích rằng chính bạn và họ sẽ chịu trách nhiệm cho những kỳ vọng đó.

Nếu bạn bắt đầu dự án của mình bằng cách thu thập đủ thông tin rõ ràng như thế này, dựa trên những nguyên tắc tôn trọng và thấu hiểu lẫn nhau, quyền lực không chính thức của bạn sẽ tăng lên nhanh chóng.

PHẠM VI DỰ ÁN

Vậy tất cả những công việc khó khăn này đang dẫn đến đâu? Đến một Bản Mô tả Phạm vi Dự án hoàn chỉnh: một hệ thống kỳ vọng rõ ràng được sự đồng thuận của mọi bên liên quan chủ chốt. Là một công cụ quản trị dự án cơ bản, bản mô tả dự án thể hiện phạm vi, hay "ranh giới" của dự án.

Cẩm nang kiến thức quản trị dự án (PMBOK) định nghĩa bản mô tả phạm vi dự án là "một văn bản làm nền tảng cho việc đưa ra các quyết định sau này đối với dự án và giúp các bên liên quan xác định hay phát triển một cách hiểu chung. Theo tiến trình dự án,

bản mô tả này có thể được viết lại hay điều chỉnh để phản ánh những thay đổi liên quan tới phạm vi dự án và được đồng thuận"[3].

Ở giai đoạn này của tiến trình lên kế hoạch dự án, như Stephen R. Covey nói trong cuốn sách bán chạy *7 Thói quen Hiệu quả*, "chúng ta cần chiếc la bàn hơn tấm bản đồ. Bản đồ giúp chúng ta vượt qua trở ngại trước mắt, nhưng chính la bàn mới giúp chúng ta đi đúng hướng và về tới đích"[4].

Bản Mô tả Phạm vi Dự án là la bàn của bạn. Nó cho bạn biết phương hướng cần đi. Nó có rất nhiều ích lợi: các bên liên quan có thể nhìn thấy cùng một lý do, đối tượng, thời gian và phương hướng của dự án. Nó là người dẫn đường bạn cần để quyết định cái gì nên và không nên làm. Nó mô tả rõ ràng thành công là như thế nào.

Có lẽ tốt nhất là, Bản Mô tả Phạm vi Dự án cần có đủ chữ ký của các bên liên quan chủ chốt. Nó đại diện cho mọi góc nhìn và sự đồng thuận chung. Một khi họ đã ký vào bản mô tả, ít nhất bạn cũng có căn cứ để khiến họ chịu trách nhiệm cho những quyết định của mình. Căn cứ này có thể sẽ rất có ích cho một nhà quản lý dự án không chuyên, đặc biệt nếu người ta bắt đầu đổi ý phạm vi dự án. Nói tóm lại, *Bản Mô tả Phạm vi Dự án đảm bảo các bên liên quan chủ chốt đều đồng thuận về một kết quả rõ ràng cho thành công của dự án.*

Viết một Bản Mô tả Phạm vi Dự án

Có ba bước để viết Bản Mô tả Phạm vi Dự án:

1. Viết bản mô tả nháp;
2. Điều chỉnh bản mô tả;
3. Yêu cầu phê duyệt.

Seth Godin nói, "Trong giai đoạn đầu đầy phép màu của dự án, chúng ta không chỉ tưởng tượng mình sẽ thực thi hoàn hảo, mà còn tạo ra vô số nét nổi bật nữa. Ở giai đoạn này, mọi dự án đều cần một người nói thật… không phải một người luôn nói không, bởi họ rất dễ tìm và ít đáng giá hơn nhiều"[5]. Là một nhà quản lý dự án, bạn cần phải là người nói thật: nói thật về ý nghĩa của dự án, những hạn chế của nó, phương hướng của nó, v.v… Nếu bạn làm tốt buổi phỏng vấn các bên liên quan chủ chốt, đặc biệt là ở các khoản ưu tiên "Yếu tố loại trừ" và "Điều kiện ràng buộc", dự án của bạn sẽ ít có nguy cơ trở thành giấc mơ hão huyền của ai đó hơn. Thay vào đó, các bên liên quan chủ chốt sẽ có một cái nhìn

chung và chi tiết về dự án.

CÔNG CỤ: Bản Mô tả Phạm vi Dự án

Bản Mô tả Phạm vi Dự án cũng có cùng những yếu tố như công cụ Phỏng vấn các bên liên quan chủ chốt. Bạn kết hợp toàn bộ những thông tin nhận được từ các buổi phỏng vấn để tạo thành một bức tranh rõ ràng về phạm vi dự án. Công cụ để bạn viết bản mô tả nằm ở trang bên.

BẢN MÔ TẢ PHẠM VI DỰ ÁN

Tên dự án:

Ngày bắt đầu:

Người viết:

Thời hạn dự án:

MỤC ĐÍCH DỰ ÁN:

_____

MÔ TẢ:

_____

KẾT QUẢ KỲ VỌNG:

_____

YẾU TỐ LOẠI TRỪ:

_____

NHU CẦU THÔNG TIN:

_____

CƠ CHẾ PHÊ DUYỆT:

_____

ĐIỀU KIỆN RÀNG BUỘC:

_____

PHÊ DUYỆT:

_____

Chuyện của Eve

Eve là một y tá bận rộn trong một bệnh viện tầm trung ở Brazil. Gần đây cô vừa được thăng chức lên quản lý đào tạo, nhưng một hôm cô quay lại tầng của mình để làm thay một y tá đang đi nghỉ.

Ngay khi bắt đầu đi kiểm tra, cô đã biết có gì đó không ổn. Có hai bệnh nhân tệ hơn nhiều so với tối hôm trước. Một bệnh nhân thiếu niên tên là Luiza, khiến Eve nghĩ tới em gái cô. Eve nhanh chóng gắn bó với Luiza trong khi cô bé phục hồi khỏi bệnh viêm phổi. Tuy nhiên, hiện giờ Luiza đang gập người lại vì đau, co giật và sốt cao. Đến trưa, có thêm hai bệnh nhân nữa trong cùng buồng bệnh trở nặng hơn, và Luiza thì đang hấp hối.

Eve làm việc với đội ngũ cả đêm để chiến đấu với vụ nhiễm trùng cấp của Luiza bằng kháng sinh, và đến sáng thì họ kiểm soát được cơn bệnh. Mệt lả, Eve biết vấn đề là nhiễm khuẩn *Clostridium difficile* (C. diff), một loại vi khuẩn có khả năng gây chết người.

Không được tái diễn nữa, Eve nghĩ. Cô phải chiến đấu với các vụ nhiễm trùng bệnh viện suốt nhiều năm rồi. Cô từng thấy quá nhiều người bệnh nặng hơn trong bệnh viện hơn là trước khi bước vào. Nhìn điều đó xảy ra với Luiza khiến Eve càng bức bối hơn.

“Chúng ta cần phải làm gì đó”, ngày hôm sau cô nói với y tá trưởng. “Chúng ta không thể cứ sống với nhiễm trùng bệnh viện mãi được. Đến lúc nào đó sẽ có người chết. Chúng ta cần phải tìm ra giải pháp trước khi chuyện đó xảy ra.”

“Chỗ nào mà chẳng có vấn đề”, y tá trưởng thở dài. “Chí ít chúng ta không tệ hơn những nơi khác.”

“Và cũng không khá hơn. Chúng ta cần phải làm gì đó”, Eve lặp lại. Cô không thể thôi nghĩ tới những bệnh nhân mắc bệnh được.

Y tá trưởng đồng ý. Cùng nhau, cô và Eve đến gặp Senta, quản lý bệnh viện, và Senta hỏi Eve liệu cô có ý tưởng gì để giảm thiểu nhiễm trùng bệnh viện hay không. Cô nêu ra vài ý tưởng. “Tốt”, quản lý nói. “Cô có sẵn sàng dẫn dắt một dự án không?”

Chưa kịp có thời gian suy nghĩ, Eve đã trở thành một nhà quản lý

dự án. Trước đó cô chưa từng dẫn dắt một dự án như thế này, và đêm đó cô bồn chồn đến mất ngủ. Cô không cần phải làm việc này. Công việc của cô đã đủ mệt mỏi rồi – đào tạo, kiểm tra, theo dõi các y tá khác suốt ngày – và cô biết cô sẽ không được giảm chút việc nào. Nhưng cô vẫn quyết tâm nhận dự án này.

Cùng các đồng nghiệp, cô và họ động não lên danh sách các bên liên quan. Từ danh sách này, cô xác định ra các bên liên quan chủ chốt, gồm: quản lý bệnh viện, hai bác sĩ có nhiều kinh nghiệm về vấn đề này và một cố vấn chuyên về các bệnh truyền nhiễm, ngoài ra còn có một thành viên hội đồng quản trị, giám đốc marketing và nhân viên phân tích tài chính.

Eve tổ chức vài buổi phỏng vấn riêng từng người và một buổi phỏng vấn nhóm cho tất cả những người còn lại. Sau khi giải thích nguyên tắc, cô bắt đầu đặt câu hỏi: "Mọi người nhận thức vấn đề này như thế nào? Nó đang tiêu tốn của chúng ta những gì? Điều gì gây ra vấn đề? Mọi người nghĩ chúng ta nên làm gì để giải quyết? Mục tiêu thực tiễn là gì? Đội ngũ dự án cần có những ai?"

Mọi chuyện diễn ra suôn sẻ cho đến lượt bác sĩ Saltas nói. Là một trong những bác sĩ phẫu thuật giỏi nhất bệnh viện, anh nổi tiếng là người luôn nói thẳng và vì thế thường làm người khác bực mình. "Tôi không hiểu tại sao chúng ta lại phải tốn thời gian cho việc này. Mức nhiễm trùng bệnh viện của chúng ta vẫn nằm trong giới hạn chấp nhận được. Đây là những cơn lây nhiễm ngẫu nhiên, và cô sẽ không bao giờ loại bỏ được hết các yếu tố ngẫu nhiên khỏi bất kỳ một hệ thống nào, vậy tại sao chúng ta lại phí thời gian?"

Eve xù lông nhím. Cô luôn cố tránh bác sĩ Saltas bởi cái tôi của anh luôn làm ngột ngạt mọi căn phòng anh có mặt. Thay vì nghĩ về bệnh nhân, có vẻ anh chỉ có thể tập trung vào sự ngẫu nhiên, hệ thống, và giới hạn chấp nhận được. Nhưng cô vẫn tôn trọng quy tắc Bốn Hành vi Nền tảng và nói, "Cám ơn bác sĩ. Người tiếp theo?" và lại người tiếp theo cho đến hết danh sách.

Eve vẫn chưa nhận ra vấn đề này đụng chạm vài người khác. Có bác sĩ Saltas khơi mào, các bác sĩ khác bắt đầu tỏ ra chống đối. Một người phát biểu rằng cô ấy đã quá mệt mỏi với việc bị đổ lỗi cho một vấn đề nằm ngoài tầm kiểm soát của mình; cô đã làm tất cả mọi thứ có thể nghĩ ra được để bảo vệ bệnh nhân. Nhà cố vấn về bệnh truyền nhiễm rất nghi ngờ việc có thể hạ thấp mức nhiễm trùng bệnh viện, bởi nghiên cứu của ông cho thấy đây thực sự là một vấn đề nan giải. Cứ sau khi một người phát biểu xong, Eve lại

mời người có liên quan kế tiếp.

Cuối cùng, Eve đứng lên phát biểu. “Các bạn, tôi biết nhiễm trùng bệnh viện xảy ra ở mọi bệnh viện. Tôi biết mức độ nhiễm bệnh của chúng ta vẫn nằm trong giới hạn cho phép, nhưng tôi tin rằng chúng ta có thể làm tốt hơn. Tôi không chọn nghề y tá chỉ để nhìn bệnh nhân tệ đi mỗi ngày. Tôi đã phải nhìn mẹ tôi chiến đấu với bệnh ung thư trong suốt nhiều năm liền. Các y tá và bác sĩ đã trở thành gia đình của tôi. Tôi tin tưởng và trông cậy vào họ với mỗi bước đi. Đương nhiên chúng ta cũng có thể lờ nó đi, nhưng cũng có thể ta sẽ làm được gì đó. Đó không phải là lý do chúng ta bước vào nghề y hay sao – để trở thành anh hùng cứu giúp bệnh nhân? Để thực sự chữa trị những gì hỏng hóc?”

Căn phòng rơi vào im lặng sau đó. Và rồi bác sĩ Leron lớn tuổi, trầm tĩnh, trưởng bộ phận y tế, khen ngợi buổi làm việc của Eve với tất cả các bên liên quan chủ chốt. “Eve rất có lý. Nếu chúng ta có thể làm gì để giảm thiểu nhiễm trùng bệnh viện, thì chúng ta nên làm.” Giọng ông bình tĩnh nhưng kiên quyết. “Tôi đề nghị bệnh viện của chúng ta chính thức đi tìm giải pháp.” Không cần nói gì thêm nữa; dự án của Eve đã được thông qua.

Eve học được rất nhiều từ buổi họp này, và cả các bên liên quan chủ chốt cũng vậy. Đa số mọi người không biết mức độ nhiễm trùng bệnh viện đang ngày càng tăng. Nhân viên phân tích tài chính cho mọi người biết chi phí khổng lồ dùng để chữa những ca nhiễm trùng này, luật sư cảnh báo nguy cơ bị kiện tụng nếu có người chết, và y tá trưởng nói về nguy cơ của nhiễm trùng bệnh viện đối với bệnh nhân. Các bác sĩ vẫn kháng cự, nhưng nhờ những nguyên tắc chung mà Eve áp dụng, họ đã nói ra hết những e ngại của mình mà không có vụ cãi vã lớn nào.

Quan trọng nhất là, nhờ có Eve trợ giúp, cả đội đã nhớ lại tại sao việc xử lý tận gốc nguyên nhân gây nhiễm trùng bệnh viện lại quan trọng đến vậy.

Đến cuối buổi họp, hầu như mọi người đều xem nhiễm trùng bệnh viện là một vấn đề lớn cần phải giải quyết. Eve đã có đủ thông tin để bắt đầu viết nháp bản mô tả phạm vi dự án. Nó trông như thế này:

BẢN MÔ TẢ PHẠM VI DỰ ÁN

Tên dự án: Giảm thiểu các ca nhiễm trùng bệnh viện

Ngày bắt đầu: 11/10

Người viết: Eve Berg

Thời hạn: 12/10

MỤC ĐÍCH DỰ ÁN

Tìm ra nguyên nhân gây nhiễm trùng bệnh viện.

MÔ TẢ

Chúng tôi sẽ tạo ra một hệ thống thống nhất để ngăn các yếu tố gây nhiễm trùng xâm nhập và lây lan trong bệnh viện.

KẾT QUẢ KỲ VỌNG

Giảm thiểu các ca nhiễm trùng bệnh viện từ 9% số bệnh nhân xuống còn 4%. Mỗi ca nhiễm trùng bệnh viện tiêu tốn 12.500 USD.

YẾU TỐ LOẠI TRỪ

Chúng tôi sẽ chỉ tập trung vào địa điểm chính và sẽ quyết định tiến tới giảm thiểu ở các địa điểm liên quan khi dự án này hoàn thành.

NHU CẦU THÔNG TIN

Họp cập nhật tiến độ hàng tuần cho các bên liên quan chủ chốt.

CƠ CHẾ PHÊ DUYỆT

Có chữ ký hợp pháp trước ngày 13/10

Duyệt ngân sách trước 16/10

ĐIỀU KIỆN RÀNG BUỘC

1. Dự trù ngân sách 37.000 USD, lên kế hoạch sau

2. Thành viên: bác sĩ Leron, Senta, bác sĩ Saltas, tư vấn viên, pháp lý, y tá trưởng

3.

4. Kỹ thuật: dụng cụ hiện thời đã đủ để làm phân tích

5.

PHÊ DUYỆT

BÊN LIÊN QUAN CHỦ CHỐT	NGÀY PHỎNG VẤN	CHỮ KÝ PHÊ DUYỆT
Bác sĩ Saltas		
Phòng Tài chính		
Y tá trưởng Smalley		
Bác sĩ Leron		
Quản lý bệnh viện Senta		

Eve phát bản nháp này cho tất cả các bên liên quan. Nó khiến mọi người lên tiếng, đóng góp ý kiến và đưa ra đề nghị. Có một số thứ bị thay đổi, nhưng phạm vi dự án vẫn giữ nguyên như cũ, và vài ngày sau tất cả các bên liên quan chủ chốt đều ký tên vào bản nháp thứ hai. Ngay cả bác sĩ Saltas khó chịu cũng đồng ý rằng mục tiêu này là hợp lý. Dự án của Eve bắt đầu được tiến hành.

Hãy thử tưởng tượng xem điều gì sẽ xảy ra nếu Eve không tuân theo những bước đầu tiên đơn giản này trong quy trình Khởi tạo. Căn cứ duy nhất của cô sẽ là một câu đồng ý miệng khơi khơi của quản lý bệnh viện. Cô sẽ có rất ít hoặc không có sự hỗ trợ của rất nhiều con người bận rộn, tất cả đều có những ưu tiên riêng. Cô sẽ không biết được liệu dự án có thể có lời hay không, hay ngân sách cô cần là bao nhiêu. Cô thậm chí còn không biết được mục đích chính xác là gì – dừng hẳn mọi ca truyền nhiễm? Chỉ một nửa? Với giá nào?

"Không có gì khó nắm bắt hơn, thực hiện nguy hiểm hơn, hay thành công mịt mờ hơn là tiên phong giới thiệu một trật tự mới."

– Niccolo Machiavelli

Bạn có nghĩ cô xin được hội đồng quản trị bệnh viện 37.000 USD cho một dự án không có mục tiêu rõ ràng không?

Hơn thế nữa, bất cứ kiến nghị nào cô đưa ra cũng cần một số người thay đổi hành vi của mình. Có một số người chịu trách nhiệm cho việc nhiễm trùng lây lan – có thể là rất nhiều người. Nếu bạn đã từng thử thay đổi hành vi của chính mình, bạn có thể đoán được sẽ khó thế nào để thay đổi hành vi của người khác không?

Bạn có nghĩ, sau vài tháng kể từ lúc này, cô có thể áp dụng được một hệ thống quy tắc mà các bác sĩ, y tá chuyên nghiệp và bận rộn không biết đến cũng như không đóng góp gì vào không?

Bạn có cho rằng cô sẽ tạo ra bất cứ thay đổi nào vào khoảng cuối năm tiếp theo không?

Cũng như một người bị bịt mắt cố đi thẳng, rất có thể họ đã đi một vòng về đúng điểm xuất phát.

Nhưng bằng cách tuân theo quy trình Khởi tạo, Eve đã có được chiếc la bàn để chỉ cho cô phương hướng cần đi. Bản mô tả phạm vi dự án đưa ra những kỳ vọng rõ ràng và được *đồng thuận*. Không có gì là chắc chắn tuyệt đối trong khi thực hiện dự án, nhưng giờ đây cơ hội để Eve làm tốt hơn đã tăng lên nhiều.

TÓM TẮT

Bộ Kỹ năng và Công cụ KHỞI TẠO

• **Kỹ năng:** Xác định tất cả các bên liên quan

Công cụ: Động não nhóm

• **Kỹ năng:** Xác định các bên liên quan chủ chốt

Công cụ: "Vũ điệu" (D.A.N.C.E.) các bên liên quan chủ chốt

• **Kỹ năng:** Phỏng vấn các bên liên quan chủ chốt

Công cụ: Phỏng vấn bên liên quan chủ chốt

Công cụ: Phễu câu hỏi

• **Kỹ năng:** Văn bản hóa Bản Mô tả Phạm vi Dự án

Công cụ: Bản Mô tả Phạm vi Dự án

Khởi tạo dự án là giai đoạn quan trọng nhất bởi mọi thứ còn lại đều dựa vào nó. Nếu bạn không Khởi tạo đúng cách, sẽ chẳng có cái gì đúng cả. Bạn sẽ cứ leo mãi lên một chiếc thang tựa nhầm bức tường.

Khởi tạo một dự án, đầu tiên bạn phải đảm bảo xác định hết tất cả những bên liên quan có thể bị dự án tác động, để không bao giờ phải bị ngạc nhiên hay khó chịu. Tiếp theo, xác định mọi bên liên quan chủ chốt hiển nhiên và không-quá-hiển-nhiên. Nếu làm tốt

việc này, bạn sẽ ở đúng vị trí để xác định chính xác mục đích, mô tả và giới hạn của dự án; nói cách khác, những câu hỏi như: "Tại sao chúng ta phải làm việc này?", "Nó sẽ trông như thế nào?" và "Chúng ta có bao nhiêu thời gian và tiền bạc để hoàn thành?". Những điều này sẽ quyết định phạm vi dự án.

Có cách đúng và cách sai để Khởi tạo một dự án. Cách đúng là bỏ thời gian ra để thu thập thật nhiều thông tin ngay từ đầu dự án. Lợi tức của khoản đầu tư này là rất lớn. Nếu bạn không làm như chúng tôi mô tả, bạn sẽ phải làm rất nhiều trong giai đoạn sau – xé bỏ cả công trình và bắt đầu lại hết lần này đến lần khác cho đến khi hết tiền và hết thời gian, và bạn không thể giao việc.

Thu thập đủ thông tin trước khi bắt đầu dự án (frontloading) là nguyên lý cơ bản để đi tới thành công trong dự án. Chỉ có kẻ ngây ngô mới thử leo lên đỉnh Everest mà không cẩn thận thu thập thông tin trước. Trước khi leo lên đỉnh Everest, bạn phải thu thập đầy đủ thông tin cần thiết; bạn phải nghiên cứu về nó và nói chuyện với những người giỏi nhất bạn tìm được. Bạn vạch ra mọi giới hạn – thời gian, chi phí, công cụ, và đồng đội. Bạn kiểm tra đi kiểm tra lại mọi nhận định của mình. Đó là cái bạn đang làm khi xác định các bên liên quan, phỏng vấn họ, và viết Bản Mô tả Phạm vi Dự án. Bạn càng Khởi tạo dự án tốt, khả năng thành công của bạn càng cao.

KIỂM TRA KIẾN THỨC – KHỞI TẠO DỰ ÁN

✔ Tôi có biết dự án này sẽ tác động tới những ai không?

✔ Tôi có biết ai đóng vai trò quyết định thành công của dự án này không?

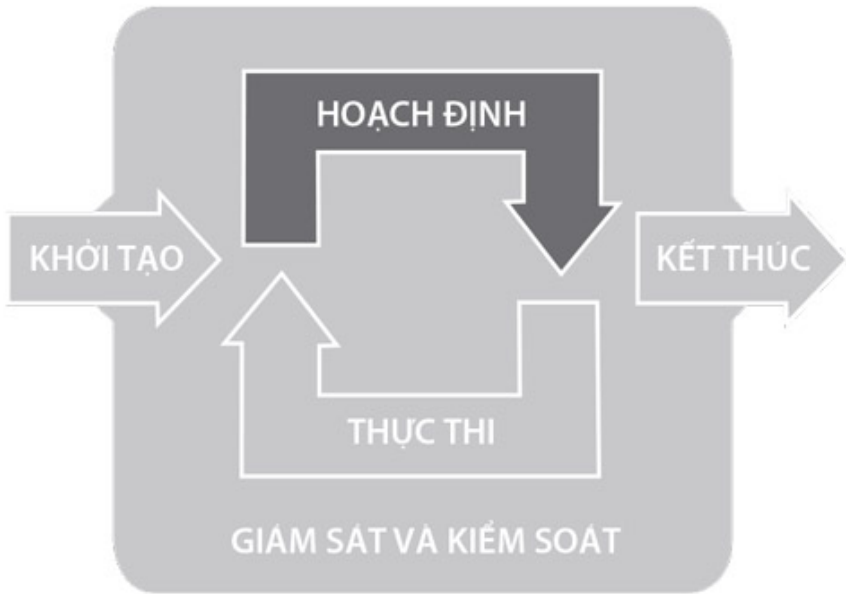
✔ Tôi đã làm rõ các kỳ vọng chưa?

✔ Tôi có biết những yếu tố loại trừ và điều kiện ràng buộc của dự án chưa?

✔ Tôi đã khiến mọi người hiểu giống nhau về mục tiêu dự án chưa?

Chương 4

Hoạch định Dự án: Cột mốc hay Ảo ảnh?



Tư duy cần thiết để **HOẠCH ĐỊNH hiệu quả:** *Bạn phải tạo ra một tấm bản đồ rõ ràng để quyết định sáng suốt.*

OLIVIA LÀ MỘT VỊ GIÁM ĐỐC BẬN RỘN quản lý công việc trong một công ty cỡ vừa ở miền Tây Nam nước Mỹ. Trong một buổi họp quản lý đặc biệt, giám đốc điều hành của cô tuyên bố công ty sẽ chuyển chỗ đến một thành phố cách đó hàng trăm cây số trong vòng một năm tới. Trụ sở hiện tại của họ nằm trong một

khu buôn bán nhỏ và không còn phù hợp với nhu cầu của công ty đang ngày càng lớn dần. Nguồn lực địa phương không đủ lớn để tuyển được những nhân tài họ muốn. Thêm vào đó, với lượng khách hàng quốc tế ngày càng tăng, việc di chuyển đang ngày càng tốn kém. Địa điểm mới sẽ cho phép họ tiếp cận nhanh và rẻ hơn những khách hàng quốc tế của mình và tiếp cận một nguồn tài năng tốt hơn.

Vị giám đốc điều hành yêu cầu Olivia, người chịu trách nhiệm điều hành công việc hàng ngày, tiếp quản việc di chuyển nhân viên và tuyển nhân viên mới ở địa điểm mới. Anh ta cũng yêu cầu cô đào tạo những nhân viên mới để họ sẵn sàng cho công việc ngay khi công ty mở cửa ở thành phố mới. Cô phải làm tất cả những thứ này mà vẫn đảm bảo hoạt động kinh doanh và chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng không suy giảm trong thời gian chuyển đổi. Chao ôi! Cho dù Olivia có tiếng là người làm việc năng suất cao và chất lượng công việc tốt, nhưng đây là lần đầu tiên cô nhận ra cô sẽ phải nghiêm túc quản trị dự án này.

Như mọi dự án khác, dự án này cũng đầy những ràng buộc về giới hạn. Liệu cô có thể hoàn thành dự án đúng thời gian và vẫn chất lượng không? Liệu cô có kiểm soát được phạm vi dự án không? Liệu cô có đủ nguồn lực để đạt kỳ vọng không? Và còn rủi ro thì sao?

Càng nghĩ về dự án mới này, mắt Olivia càng mở to. Cô biết nó sẽ hoặc hủy hoại danh tiếng của cô, hoặc biến cô thành người hùng. Thành công của việc chuyển địa điểm giờ đây nằm trọn trên vai cô. Cô đủ thông minh để biết mình chính là "yếu tố thành công (hoặc thất bại) chính" của dự án. Vậy là cô bắt tay vào thành lập đội ngũ, xác định và phỏng vấn các bên liên quan, và viết Bản Mô tả Phạm vi Dự án.

Trong bước ***Khởi tạo***, Olivia xác định tất cả các bên liên quan của dự án và tìm ra những ai sẽ quyết định thành công cho nó – họ là các bên liên quan chủ chốt. Tiếp theo cô cẩn thận phỏng vấn họ, đặt ra những câu hỏi hay và lắng nghe thật kỹ. Cô giúp giám đốc điều hành lập thứ tự ưu tiên cho các điều kiện ràng buộc và không dừng lại cho tới khi đã biết rõ kỳ vọng của tất cả mọi người. Cuối cùng, cô hoàn thành Bản Mô tả Phạm vi Dự án chi tiết được mọi bên liên quan chủ chốt ký tên.

Như một la bàn, Bản Mô tả Phạm vi Dự án cho bạn biết phương hướng cần đi. Như tấm bản đồ, hoạch định dự án cho bạn biết làm thế nào để đi đến đó.

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC QUẢN LÝ RỦI RO

Bạn có biết "Murphy" không? Tất cả chúng ta đều gặp phải anh ta vào lúc nào đó, đặc biệt là khi ta không dự đoán trước. Theo như *Định* luật Murphy, "nếu một việc có thể diễn tiến xấu, nó sẽ diễn tiến đúng như thế". Sẽ tốt hơn nhiều nếu bạn lên kế hoạch sẵn sàng trước cho những thứ "giả dụ" chắc chắn sẽ xảy ra thay vì chịu đựng nỗi cay đắng của "giá mà". Tất nhiên là một số "giả dụ" vẫn sẽ xảy ra, nhưng bằng cách hoạch định chiến lược quản lý rủi ro, bạn có thể giảm thiểu chúng xuống mức thấp nhất.

Xác định rủi ro

Đầu tiên, hãy xác định những rủi ro có thể xảy ra với dự án và đánh giá tác động của chúng. Việc đánh giá rủi ro sẽ gây tác động kế hoạch của bạn, vì thế hãy đánh giá tác động của từng trường hợp rủi ro trước khi bắt đầu hoạch định lộ trình dự án.

Để xác định rủi ro cho dự án, về cơ bản bạn phải lập danh sách những thứ có thể diễn tiến xấu. Sau đây là một danh sách mẫu về một số điều có thể diễn tiến xấu với dự án của Olivia.

• Không đủ ứng cử viên có đủ trình độ ở địa điểm mới.

• Không đủ ngân sách để đào tạo nhân viên mới.

• Chính sách đãi ngộ hiện hành không đủ cạnh tranh ở địa điểm mới để tuyển được nhân viên đủ trình độ.

• Không đủ nhà ở cho nhân viên chuyển đến.

• Không đủ nhân lực/cơ sở vật chất để huấn luyện nhân viên mới.

• Chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng giảm xuống trong thời gian chuyển đổi do các nhân viên mới đang được đào tạo.

Bất kỳ thứ rủi ro nào trong số này, và cả những rủi ro khác nữa, đều có thể ảnh hưởng đến thành công của Olivia. Nguồn lực tài chính, sức làm việc của đội ngũ, nhà cung cấp, kỹ thuật, đổi mới, vấn đề chính trị - tất cả những điều này đều có khả năng trở thành nguồn gốc rủi ro cho bất kỳ dự án nào. Olivia *brainstorm* cùng đội của mình ra nhiều yếu tố rủi ro ở mức tưởng tượng tối đa. Cô muốn đảm bảo cô đã thấy rõ mọi rủi ro tiềm tàng để tránh bị bất ngờ sau này.

Rất nhanh, việc đánh giá rủi ro bắt đầu khiến Olivia ngột ngạt. Làm sao cô có thể quản lý hết tất cả được? Làm sao để cô vừa hoàn thành dự án và làm tất cả những công việc khác, vừa quản lý quá nhiều yếu tố rủi ro như thế được? Và nếu mọi rủi ro đều thành hiện thực thì làm sao?

Một buổi tối, khi Olivia đang cảm thấy ngột ngạt, cô chia sẻ áp lực của mình với một người bạn đáng tin cậy có kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị dự án. Anh ta bảo không có cách nào để cô có thể quản lý suôn sẻ tất cả rủi ro mà không khiến chính cô và dự án tê liệt. Anh ta đề xuất cô "cân đo" từng rủi ro bằng một phép tính đơn giản. Khi làm điều này, cô nhận ra rằng không phải tất cả rủi ro đều cần độ tập trung và công sức như nhau. Bằng cách phân loại rủi ro thành cao, trung bình và thấp, cô cảm thấy đỡ ngột ngạt hơn và có thể tạo ra một kế hoạch quản lý rủi ro tốt hơn.

Đánh giá rủi ro

Sau đây là công thức để đánh giá từng yếu tố rủi ro:

Tác động x Xác suất = Rủi ro thực tế

Tác động của từng yếu tố rủi ro đến thành công chung của dự án là gì? Tác động ấy sẽ nghiêm trọng đến đâu? Điểm 5 (tình huống xấu nhất), 4 (tác động tương đối nghiêm trọng), hay điểm 2 (tác động nhỏ)?

Và xác suất xảy ra của từng yếu tố rủi ro là gì? Điểm 5 (rất có khả năng xảy ra), 3 (khả năng xảy ra 50-50), 2 (có khả năng xảy ra), hay 1 (rất ít khả năng xảy ra, và chỉ trong những tình huống bất thường)?

Một khi bạn đã **brainstorm** được hết các rủi ro tiềm tàng, hãy đánh giá từng cái về cả tác động và xác suất xảy ra. Sau đó nhân kết quả với nhau để tìm ra điểm số "rủi ro thực tế". Với những rủi ro có điểm từ 12 trở lên, bạn cần phải bỏ thời gian ra để suy ngẫm kỹ và xác định chiến lược giảm thiểu rủi ro.

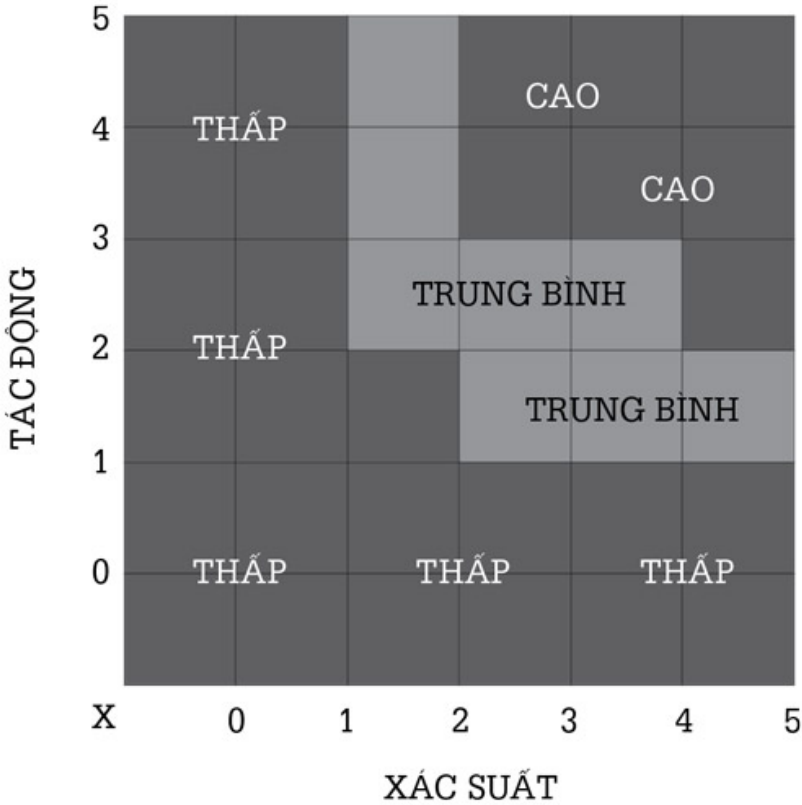
Bằng cách đánh giá như thế này, bạn sẽ nhận ra rủi ro nào nhất thiết phải có kế hoạch giải quyết, và cái nào rất ít có khả năng xảy ra. Trong một số trường hợp, bạn thậm chí còn có thể lên kế hoạch để đảm bảo rủi ro luôn ở mức thấp. Cho dù thế nào đi nữa, cũng như Olivia, khi có kế hoạch bạn sẽ thấy ít áp lực hơn.

Olivia gán cho mỗi yếu tố rủi ro một số điểm tác động và xác suất. Rồi cô nhân kết quả lại cho mỗi yếu tố.

CÔNG CỤ: Ma trận Rủi ro

	RỦI RO	TÁC ĐỘNG	XÁC SUẤT	ĐIỂM
R4	Không đủ nhà ở cho nhân viên chuyển đến	4	3	12
R2	Chế độ đãi ngộ không đủ cao cho thành phố mới	4	2	8
R3	Thành phố mới không đủ ứng cử viên chất lượng cao	5	2	10
R5	Không đào tạo kịp	5	4	20
R1	Không đủ ngân sách để huấn luyện nhân viên mới	5	1	5
R6	Chăm sóc khách hàng giảm sút	5	4	20

Khó khăn về nhà ở là một rủi ro đáng kể theo danh sách của Olivia. Nếu một lượng lớn những nhân viên hiện thời chuyển tới thành phố mới, không đủ nhà ở sẽ tạo thành tác động rất lớn đến thành công của dự án – và cô sẽ không đạt đến phạm vi dự án và kỳ vọng của các bên liên quan chủ chốt. Mặt khác, nếu chỉ một số ít nhân viên chuyển tới, cô sẽ phải đào tạo một số lượng lớn nhân viên mới. Cho dù thế nào, những rủi ro này vẫn là vấn đề lớn. Vậy là cô quyết định cho điểm cả tác động và xác suất của chúng thật cao và bắt đầu một chiến lược rủi ro chính thức. Cũng có rủi ro là cô sẽ không thể hoàn tất đào tạo kịp thời và rằng chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng sẽ giảm, vì thế cả những điều này cũng cần những chiến lược quản lý rủi ro chính thức. Cùng lúc đó, cô quyết định sẽ khoan để ý đến những rủi ro thấp (điểm từ 0-5) và trung bình (điểm từ 6-10) để đảm bảo chúng luôn dưới 12 và không làm cô ngạt thở hay tê liệt.



Chế ngự rủi ro

CÔNG CỤ: Chế ngự rủi ro

Vậy cô ấy làm gì với những rủi ro có điểm số cao? Với những rủi ro được cho điểm từ 12 trở lên, cô ấy cần phải CHẾ NGỰ (T.A.M.E.) chúng. CHẾ NGỰ là một công cụ tư duy giúp bạn lọc các chiến lược tiềm tàng để giảm thiểu rủi ro. Nó đưa ra cho bạn bốn lựa chọn để quản lý rủi ro (hoặc hơn nữa, nếu bạn kết hợp các lựa chọn với nhau.

• **Dịch chuyển rủi ro** (**T**ransfer): Chuyển rủi ro sang một bên thứ ba (ví dụ, nhà bảo hiểm).

• **Chấp nhận rủi ro** (**A**ccept): Chấp nhận và giải quyết khi rủi ro xảy ra.

• **Giảm thiểu rủi ro** (**M**itigate): Giảm thiểu xác suất rủi ro hay tác động của rủi ro.

• **Loại bỏ rủi ro** (**E**liminate): Làm bất cứ thứ gì để rủi ro biến mất.

Thử nghiệm ở nhà

Hãy nghĩ tới những nguyên lý "quản lý rủi ro" khi bạn đang quản lý công việc và thời gian hàng ngày. Việc bỏ thời gian ra để thực sự *brainstorm* danh sách rủi ro, xác định những rủi ro lớn nhất trước khi nó xảy ra và tìm cách để *khiến* nó không xảy ra có thể tạo thành những thay đổi để đời trong mọi kế hoạch riêng tư của bạn.

Olivia suy ngẫm về mỗi lựa chọn để chế ngự rủi ro về nhà ở. Cô quyết định rằng có thể dịch chuyển rủi ro đó nếu cô sớm ký hợp đồng với một công ty dịch vụ chuyển nhà biết rõ khu vực và có người quen ở đó. Là người chịu trách nhiệm đảm bảo mọi người có nhà ở, cô sẽ phải thêm việc cẩn thận quản lý tiến độ của công ty dịch vụ chuyển nhà vào danh sách mục tiêu dự án.

Chỉ *chấp nhận* rủi ro thôi là không thể được. Cái giá phải trả là quá cao để có thể đơn giản hy vọng mọi chuyện sẽ ổn.

Cô quyết định cô cũng có thể *giảm thiểu* rủi ro không có đủ nhà ở bằng cách đặt trước phòng khách sạn tạm thời để giảm thiểu tác động. Nhằm đảm bảo mình có sẵn một dãy phòng nếu cần, cô có thể tránh được những vấn đề vào phút cuối như có người không có chỗ ở.

Cho dù cô rất muốn hoàn toàn khiến rủi ro này biến mất – loại bỏ nó – nhưng cô biết chuyện đó không thực tế.

Vậy là cô chấp nhận *dịch chuyển* và *giảm thiểu* rủi ro không có đủ nhà ở. Công ty dịch vụ chuyển nhà sẽ giảm thiểu hầu hết rủi ro, và một dãy phòng khách sạn cũng sẽ không ảnh hưởng xấu đến ngân sách của cô nếu không được dùng tới. Có hai chiến lược đó sẵn sàng, Olivia biết rằng khả năng thiếu nhà ở không còn là một vấn đề lớn nữa.

Tiếp theo cô nghĩ đến rủi ro về khả năng đào tạo. Cô vẫn chưa biết rõ những ai sẽ đi và ai sẽ ở, vì thế chưa thể xác định được khả năng đào tạo của mình. Huấn luyện là chìa khóa để hoàn thành thành công dự án, vì vậy cô quyết định sẽ *chuyển nhượng* việc đào tạo một số nhân viên mới cho một công ty giáo dục đào tạo đáng tin cậy. Việc có công ty đó chờ sẵn để tiếp nhận gánh nặng đào tạo nhân viên sẽ giải phóng chút thời gian để cô kiểm soát những phần quan trọng khác của dự án.

Rủi ro cao cuối cùng là khả năng dịch vụ chăm sóc khách hàng sẽ

giảm sút tạm thời trong khi tuyển dụng và đào tạo người mới. Olivia biết cô có thể giảm thiểu rủi ro này bằng cách ký hợp đồng với một cơ sở tuyển dụng tạm thời công ty từng sử dụng vào mùa lễ trước. Người quen của cô ở cơ sở này đã biết công việc của cô và loại người cũng như kinh nghiệm làm việc cô cần, giúp *giảm thiểu* thời gian để làm rõ với họ và tăng tối đa khả năng tiếp tục phục vụ khách hàng chất lượng cao của cô.

Cũng như Olivia, bạn không cần phải loại bỏ mọi rủi ro. Nhưng bạn vẫn phải nghĩ đến mọi lựa chọn CHẾ NGỰ (T.A.M.E.) khi xây dựng chiến lược quản lý rủi ro cho mình. Đó là lý do việc làm rõ các kỳ vọng từ ban đầu lại quan trọng đến vậy. Nếu đã xác định phạm vi hợp lý, bạn sẽ có ý tưởng đúng về những gì có khả năng xảy ra và những gì không.

CÔNG CỤ: Kế hoạch Quản lý Rủi ro

Giờ thì bạn phải viết thành kế hoạch những rủi ro này và chiến lược giải quyết chúng.

KẾ HOẠCH QUẢN LÝ RỦI RO

Tên dự án:

Ngày: Người thực hiện:

RỦI RO	ĐIỂM	CHIẾN LƯỢC	NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM

Một khi bạn đã quyết định chiến lược giải quyết rủi ro của mình, hãy viết nó lại thành một bản kế hoạch quản lý rủi ro để dễ dàng trao đổi với các bên liên quan chủ chốt và với đồng đội.

Hãy tôn trọng và chịu trách nhiệm trước các bên liên quan, trung thực về những rủi ro có điểm cao. Nếu rủi ro thất bại là quá lớn, bạn có trách nhiệm phải nói cho các bên liên quan biết. Và tất nhiên bạn phải làm rõ kế hoạch quản lý rủi ro với đội của mình.

Giao tiếp chiếm 90% thành công của dự án. Bằng cách viết xuống những rủi ro cao nhất và kế hoạch làm giảm chúng, mọi người trong đội của bạn có thể chèo thuyền về cùng một hướng. Khi bạn nhận ra những áp lực và thử thách tiềm tàng của rủi ro, bạn và đội của bạn sẽ đoàn kết lại với nhau để CHẾ NGỰ rủi ro và tăng khả năng hoàn thành thành công dự án.

Tóm lại, Olivia viết một bản kế hoạch quản lý rủi ro để ghi nhận từng rủi ro, điểm số tác động/xác suất của nó, và chiến lược để giải quyết rủi ro đó, và người nào trong đội chịu trách nhiệm cho chiến lược đó.

RỦI RO	ĐIỂM	CHIẾN LƯỢC	NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM
R6 – Không đủ nhà ở	12	Dãy phòng khách sạn tạm thời – thuê công ty dịch vụ chuyển nhà	Jill
R7 – Không đủ khả năng đào tạo	20	Thuê công ty tư vấn	Olivia
R8 – Dịch vụ khách hàng đi xuống	20	Lên lịch cho từng nhân viên cụ thể từ cơ sở tạm thời	Tai

Chiến lược đánh giá rủi ro có liên quan gì đến kế hoạch của bạn? Những hành động từ kế hoạch quản lý rủi ro giờ sẽ được chuyển sang kế hoạch dự án tổng thể. Trong trường hợp của Olivia, cô sẽ tự làm một số hoạt động này và ủy quyền những thứ còn lại cho đồng đội.

LẬP LỊCH TRÌNH DỰ ÁN

Khi bạn đã lên kế hoạch quản lý rủi ro xong, bạn có thể lên lịch trình dự án.

Khi quản lý một dự án, bạn phải biết mình cần làm gì và khi nào. Lịch trình dự án trở thành tấm bản đồ. Đó là lý do các nhà quản lý dự án có kinh nghiệm thường chia nhỏ dự án thành từng phần dễ xử lý và lên lịch cho từng phần.

Lịch trình dự án bao gồm mọi nhiệm vụ và cột mốc chính bạn cần để hoàn thành dự án. Nó cho bạn biết bạn có đang đi đúng hướng hay không, vì vậy nó cần phải rõ ràng, được cập nhật thường xuyên, và mọi thành viên trong đội đều phải thấy được nó. Nếu

không, đội ngũ dự án của bạn sẽ phải làm việc trong bóng tối. Hãy thử tưởng tượng các đội thể thao thi đấu mà không có bảng điểm xem – làm sao bạn biết được bạn có đang thắng thế hay không? Vì vậy hãy đảm bảo lịch trình dự án luôn nằm trong tầm nhìn và được cập nhật đầy đủ.

Lịch trình bao gồm mọi nhiệm vụ và cột mốc chính bạn cần để hoàn thành dự án. Để lên lịch, bạn cần phải dùng phần mềm lên kế hoạch dự án hoặc một phần mềm bảng nào đó (ví dụ như Excel) hay đơn giản là vạch ra trên giấy.

Để quản trị dự án tốt hơn, rất nhiều tổ chức đầu tư cho những phần mềm quản trị dự án đắt tiền, phức tạp. Thường thì họ chú tâm vào kiểm soát *phần mềm* quản lý dự án đến nỗi quên phải quản trị dự án. Nhiều người khác hăng hái cài đặt và mở phần mềm ra, nhìn nó trong vòng vài phút, hay thậm chí là nghiên cứu nó trong vòng vài giờ. Nhưng sau lần tìm hiểu đầu tiên, họ thường tắt nó đi và không bao giờ dùng đến nó nữa. Thay vì khiến họ trở nên hiệu quả hơn, những phần mềm đắt đỏ chỉ làm khó họ và làm chậm cả quá trình. Tại sao vậy?

Bởi vì khi mua phần mềm, khách hàng đã cầm đèn chạy trước ô tô. Phần mềm quản lý dự án có thể trông cực kỳ khó hiểu nếu bạn không hiểu ngôn ngữ, phương pháp và tiêu chuẩn của quản trị dự án. Nhưng một khi bạn học được những nguyên lý và kỹ năng nền tảng, những phần mềm như Microsoft Project sẽ không còn có vẻ đáng sợ nữa, và bạn sẽ nhận ra cách những kiểu công cụ này có thể giúp đỡ, chứ không phải cản trở, quá trình lên kế hoạch.

Sau đây là các bước lên lịch dự án:

Chúng ta cần phải:

1. Lập Cấu trúc Phân chia Công việc (WBS - Work Breakdown Structure).
2. Sắp xếp chuỗi các hoạt động.
3. Xác định đội ngũ dự án.
4. Ước lượng thời gian cho mỗi công việc.
5. Xác định đường Găng (Gantt).
6. Lập ngân sách dự án.

Lập cấu trúc phân chia công việc wbs

WBS là tên Viện Quản trị Dự án gọi danh sách các hạng mục then

chốt trong dự án và các thành tố của từng hạng mục để hoàn thành được dự án. Các hạng mục là "đối tượng" của dự án, còn các thành tố thì cấu thành các hạng mục. (Các chuyên gia quản lý dự án gọi việc lập WBS là "phân tích" dự án – không sao cả!)

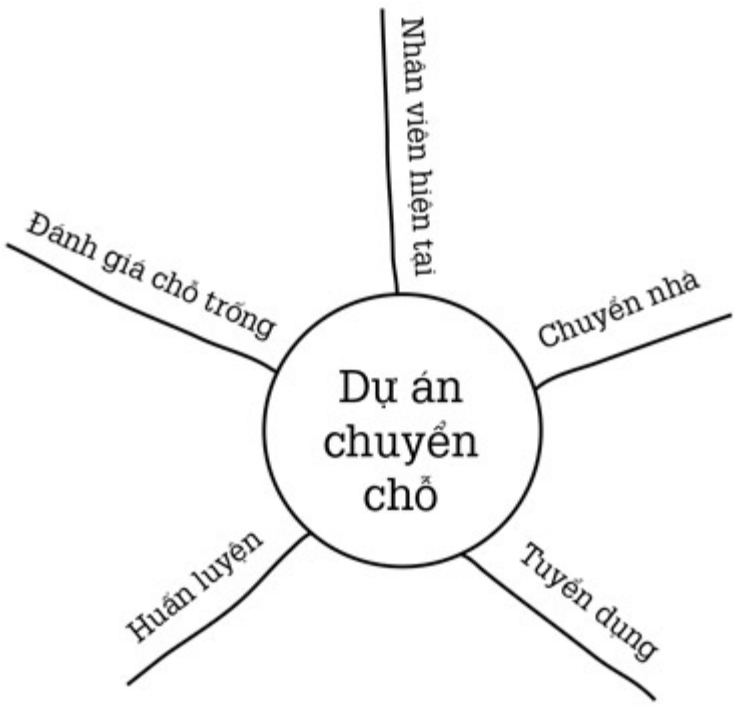
WBS là một hệ thống phân cấp các hạng mục then chốt trong dự án và các thành tố của chúng.

- PMBOK 5.3.3.1

Khi bạn bắt đầu lập WBS, bạn có thể sẽ không biết toàn bộ các hạng mục và thành tố của chúng. Lập WBS là thời điểm tốt để *brainstorm* các hạng mục.

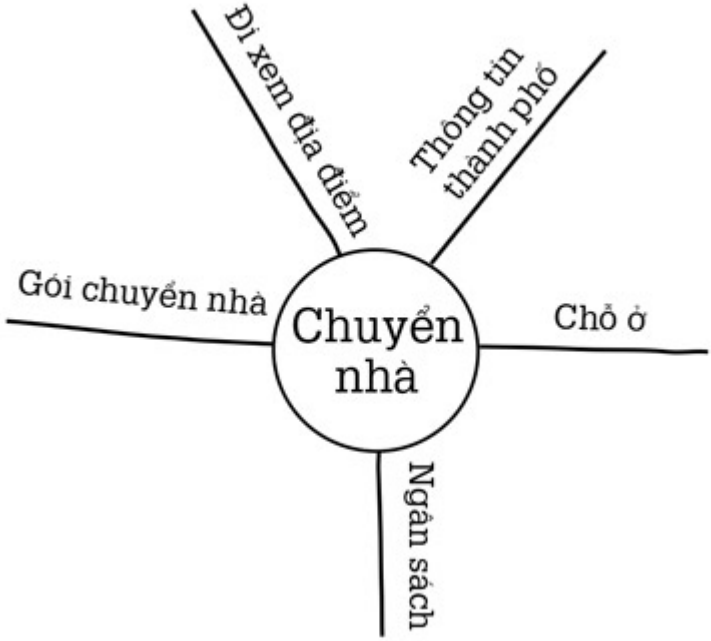
CÔNG CỤ: Sơ đồ Tư duy

Chúng tôi thích dùng sơ đồ tư duy để brainstorm. Lập sơ đồ tư duy cho phép bạn nghĩ ra ý tưởng mà không cần phải lo tới việc để chúng đúng thứ tự. Sau đây là ví dụ về sơ đồ tư duy hạng mục của Olivia. Tên dự án ở giữa, hạng mục nằm xung quanh.

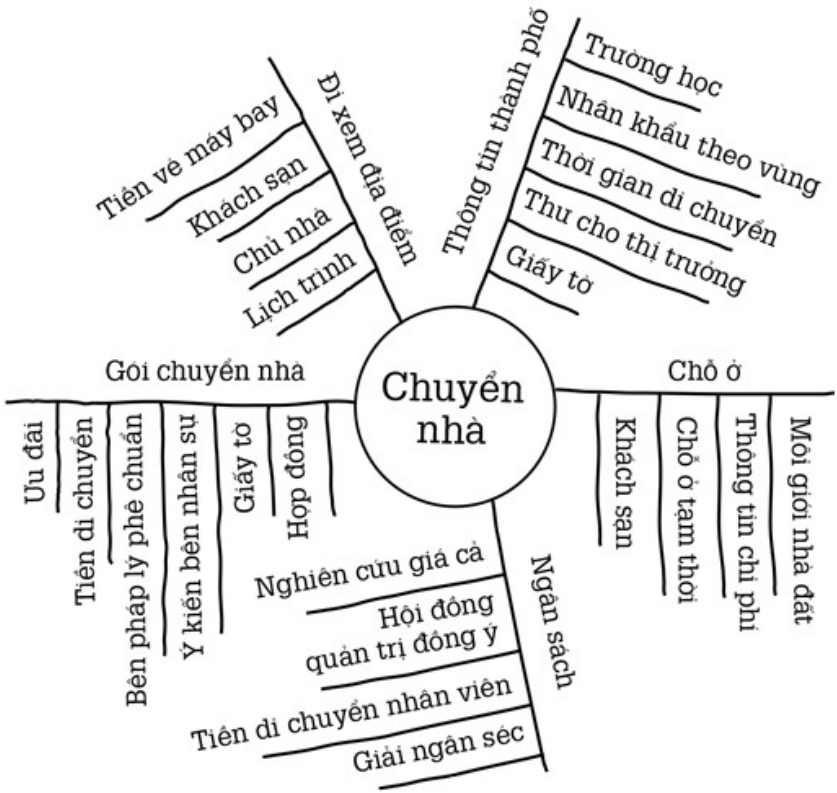


Một khi đã nghĩ ra toàn bộ sản phẩm, hãy brainstorm về thành tố của từng hạng mục. Lấy một hạng mục của Olivia làm ví dụ: mục

Chuyển nhà. Có những thành tố nào? Cùng nhiều việc khác, Olivia sẽ phải tìm hiểu lựa chọn nhà ở và một gói chuyển nhà cho mỗi nhân viên. Vậy là sơ đồ tư duy mới về thành tố sẽ trông như thế này:



Khi đã có đủ hạng mục và thành tố trên sơ đồ, bạn đã sẵn sàng để brainstorm những nhiệm vụ hay hoạt động liên quan đến từng thứ. Tiếp tục brainstorm những gì bạn phải làm để hoàn thành từng hạng mục. Sau đây là ví dụ:



CÔNG CỤ: Danh sách tuyến tính

Một số người thấy lập danh sách tất cả những hoạt động cần thiết để hoàn thành từng thành tố dễ hơn là vẽ sơ đồ tư duy. Hãy dùng bút chì để bạn có thể xóa đi và thêm vào khi nghĩ ra thứ gì đó. Tất nhiên là sẽ rất dễ lập danh sách nếu bạn dùng máy tính hay máy tính bảng. Sau đây là một ví dụ ngắn từ một danh sách thành tố của Olivia:

Xác định hoạt động trong Gói Chuyển nhà:

• Lập ngân sách giải ngân cho việc chuyển nhà

• Khiến bên liên quan chủ chốt ký tên vào ngân sách giải ngân tổng thể và cá nhân

• Thiết kế văn bản để trao đổi về ngân sách và kế hoạch di chuyển

• Tổ chức họp nhân viên để trao đổi về ngân sách và kế hoạch di chuyển

• Viết hợp đồng di chuyển

• Cho toàn bộ nhân viên phải di chuyển ký hợp đồng

CÔNG CỤ: Phương pháp Giấy ghi chú

Có những nhà quản lý dự án thích sử dụng phương pháp "giấy ghi chú" ở giai đoạn này. Đây là phương pháp liệt kê mỗi thành tố thành một đề mục trên một tấm bảng theo hàng ngang. Sau đó để đội của bạn nghĩ ra tất cả những hoạt động cần thiết để hoàn thành từng thành tố. Đưa cho mỗi thành viên trong đội một tập giấy ghi chú để ghi lại mỗi hoạt động họ nghĩ ra. Yêu cầu họ chỉ viết một hoạt động lên mỗi tờ giấy và sau đó dán nó lên bảng dưới tựa đề thích hợp. Tất nhiên bạn sẽ gặp phải rất nhiều ý tưởng trùng nhau, điều đó rất tốt. Trùng lặp có nghĩa là hoạt động đó có mức ưu tiên cao. Khi bạn đã *brainstorm* xong, bạn có thể bỏ bớt những tờ trùng lặp và sắp xếp lại nếu cần.

Cho dù bạn dùng phương pháp nào, sau khi tập trung cao độ xong, bạn đã sẵn sàng để chuyển tất cả những thông tin đó vào Lịch trình Dự án.

Dưới đây là một ví dụ đơn giản về WBS (WBS thực sự cho một dự án như vậy sẽ có nhiều sản phẩm và thành tố hơn nhiều). WBS tạo ra một tấm bản đồ dễ tuân theo với mọi thông tin cần thiết để hoàn thành thành công dự án. Giờ bạn cần đặt các thành tố và hoạt động vào một biểu đồ Gantt, một kiểu "bảng điểm" cho dự án để theo dõi tiến độ kỳ hạn, và về lâu về dài giúp bạn đạt được những mục tiêu của mình (biểu đồ Gantt, được đặt tên theo người sáng tạo ra nó, Henry Gantt, là một biểu đồ hàng ngang cho thấy khi mỗi nhiệm vụ bắt đầu và kết thúc, cũng như độ phụ thuộc lẫn nhau của chúng. Đây là một công cụ đáng giá để tạo lịch trình dự án).

	TÌNH TRẠNG	% HOÀN THÀNH	HẠNG MỤC/THÀNH TỐ/ HOẠT ĐỘNG
2			CHUYỂN CHỖ
2.1			Gói chuyển nhà
2.1.1			Lấy ý kiến bên nhân sự
2.1.2			Chi phí vận chuyển
2.1.3			Xác định chính sách ưu đãi
2.1.4			Thảo giấy tờ
2.1.5			Bên pháp lý phê chuẩn
2.1.6			Ký hợp đồng
2.2			Ngân sách
2.2.1			Nghiên cứu giá cả
2.2.2			Xin phép hội đồng quản trị

	TÌNH TRẠNG	% HOÀN THÀNH	HẠNG MỤC/THÀNH TỐ/ HOẠT ĐỘNG
2.2.3			Xác định chi phí di chuyển nhân viên
2.2.4			Giải ngân
2.3			Đi tiền trạm (khảo sát địa điểm)
2.3.1			Xác định chương trình
2.3.2			Giao tiếp với chủ nhà
2.3.3			Xác định chi phí đi máy bay
2.3.4			Đặt khách sạn
2.4			Thông tin thành phố

Mẫu biểu đồ Gantt

Lập chuỗi các hoạt động

Hoạt động là "phương pháp" để đạt đến "đối tượng" (thành tố). Giờ bạn cần phải lập chuỗi các hoạt động để quyết định khi nào cần làm gì.

Khi chúng tôi hỏi mọi người "chuỗi" nghĩa là gì, họ luôn trả lời "Lập theo thứ tự thời gian". Cũng đúng, nhưng đó chỉ là một phần của quy trình sắp xếp chuỗi hoạt động mà thôi. Bạn cũng phải

quyết định xem hoạt động nào cần làm trước, cùng lúc, hay chỉ sau một công việc khác – những hoạt động này được gọi là "hoạt động phụ thuộc".

HOẠT ĐỘNG PHỤ THUỘC

Hoạt động phụ thuộc là công việc phụ thuộc vào một công việc khác. Nếu thế nghe khó quá, đừng lo – có khi bạn đã từng làm thế rồi!

Hãy tưởng tượng bạn đang nấu một bữa ăn tối tất niên. Món chủ đạo của bữa ăn sẽ là một con gà tây tươi mọng vàng ươm. Nhưng trước khi món gà tây có thể xuất hiện trên bàn ăn của bạn, bạn sẽ phải làm rất nhiều thứ.

Trước hết, bạn cần mua gà tây. Nếu nó bị đông lạnh, bạn cần phải rã đông. Sau khi đã rã đông, bạn cần xác định cách nấu và tiếp theo là tính toán thời gian nấu. Tiếp theo bạn cần nấu, để nó nguội, cắt thịt, và cuối cùng bạn đã sẵn sàng đưa nó ra bàn.

Không hề phức tạp, nhưng vẫn có biết bao nhiêu đầu bếp khủng hoảng khi họ nhận ra con gà vẫn còn đang đông lạnh khi đã đến lúc cho nó vào lò. Bạn có thể tránh những vấn đề thế này khi hiểu các hoạt động phụ thuộc. Bạn không thể nấu con gà trước khi nó được rã đông hoàn toàn, vì thế việc nấu phụ thuộc vào việc rã đông. Giờ hãy làm rõ sự phụ thuộc đó: con gà phải được rã đông hoàn toàn. Bạn không thể đẩy nhanh quá trình bằng cách nấu nó khi nó mới rã đông một phần. Nếu làm thế, bạn chỉ phải nấu nó lâu hơn thôi. Bạn sẽ vẫn lỡ kỳ hạn – và con gà thì khô rang. Vậy thì bạn phải tìm hiểu xem những hoạt động nào phụ thuộc vào nhau – đây là một bước quan trọng để bạn hoàn thành đúng kỳ hạn.

PHỤ THUỘC: Mối quan hệ logic khi hai hoạt động phụ thuộc vào điểm khởi đầu hay kết thúc của nhau.

Có vài kiểu phụ thuộc. Là một nhà quản lý dự án không chuyên, bạn sẽ thường sử dụng mối quan hệ phụ thuộc Đích – Đầu nhất. Đó được coi là sự "phụ thuộc tự nhiên" và là thứ dễ hiểu và dễ sử dụng nhất[1]. Sau đây là định nghĩa của mối quan hệ phụ thuộc Đích – Đầu, cùng với định nghĩa cho hai loại phụ thuộc khác bạn có thể gặp phải.

Đích – Đầu: Một số hoạt động rõ ràng phải có thứ tự. Nếu bạn xây nhà, móng nhà phải hoàn thành trước khi dựng tường. Những nhiệm vụ này được gọi là Đích – Đầu bởi bạn phải kết thúc nhiệm vụ đầu tiên trước khi bắt đầu cái kế tiếp. Bên cạnh đó, có thể bạn

cần dùng tới những mối quan hệ phụ thuộc sau.

ĐÍCH - ĐẦU

Đầu – Đầu: Một số hoạt động nằm trùng lên nhau. Trong mối quan hệ phụ thuộc này, khởi đầu của một nhiệm vụ kích hoạt khởi đầu của một nhiệm vụ khác. Ví dụ, một người có thể viết chương hai cho một cuốn sách trong khi một người khác biên tập chương đầu.

ĐẦU – ĐẦU:

Đích – Đích: Một số hoạt động không thể kết thúc cho đến khi hoạt động khác kết thúc. Quản lý nhà hàng không thể tổng kết tổng doanh thu trong ngày cho tới khi khách hàng cuối cùng trả tiền xong.

ĐÍCH – ĐÍCH:

Thử nghiệm ở nhà

Hãy nghĩ về nguyên lý các hoạt động phụ thuộc khi đang quản lý thời gian hay công việc hàng ngày. Nếu bạn sử dụng cách nghĩ này vào những dự án cá nhân hay thậm chí là lên kế hoạch chương trình hàng ngày hay hàng tuần của mình, bạn có thể lên lịch các hoạt động chính xác hơn và đạt được kết quả tốt hơn đến thế nào, cho dù là lên kế hoạch cho một bữa ăn, đám cưới, hay thậm chí là một ngày đi chơi gia đình?

Xác định đội ngũ dự án

Bạn đã biết cần phải làm gì, giờ thì ai sẽ làm việc đó?

***

Trong khi điền vào WBS, Olivia biết cô chỉ cần chọn đúng người cho mỗi hạng mục, thành tố và hoạt động, nhưng hóa ra đó là một công việc khó khăn. Biết rõ tầm quan trọng của dự án, Olivia lập danh sách toàn bộ kỹ năng của các thành viên trong đội và nhận ra cô vẫn còn vài chỗ trống.

“Tôi sẽ phải thêm vài người vào đội”, cô nói với giám đốc điều hành khi họ gặp nhau trên hành lang.

“Cô vừa nhắc tôi nhớ”, anh ta dừng lại, quay lại và nói. “Tôi cần nói chuyện với cô về đội của cô, và cả bên nhân sự cũng vậy. Chiều nay chúng ta họp khoảng năm mười phút lúc ba giờ được không?

Nhớ mang theo danh sách thành viên hiện tại của cô và những người cô muốn thêm vào."

"Được rồi, ổn thôi", Olivia quay về bàn. *Không hay rồi đây*, cô nghĩ.

Cô cầm sẵn danh sách trong tay khi bước vào phòng họp với giám đốc điều hành và giám đốc nhân sự.

"Cột đầu tiên là những thành viên tôi đang có", Olivia nói trong lúc đưa bản photo danh sách cho họ. "Cột thứ hai là những người tôi yêu cầu thêm. Nhóm như thế này có thể làm tất cả những thứ chúng ta cần để hoàn thành thành công dự án này."

"Tôi thấy vài vấn đề ở đây. Đây là lý do tôi yêu cầu tổ chức buổi họp này", giám đốc điều hành nói. "Cô cũng biết đấy, chúng ta có khá nhiều dự án lớn có liên quan đến vụ di chuyển công ty. Jeff và Bill đang làm việc cho dự án của tôi rồi, và giờ thì tôi cần họ làm toàn thời gian, và Maria vừa mới được bổ sung vào dự án tài chính, vì vậy cô sẽ ít dùng được cô ấy hơn."

Olivia tức giận. Jeff và Bill là hai người giỏi nhất của cô. Giờ thì cô phải làm gì, và tại sao giám đốc điều hành cứ thế cướp họ đi được? Cô không quan tâm anh ta là giám đốc điều hành; anh ta biết dự án của cô quan trọng đến thế nào. Cảm giác cứ như phá rối ấy. Cô cảm thấy cơn giận tăng lên.

May mắn thay, giám đốc nhân sự chen vào. "Tôi rất ghét phải đưa thêm tin xấu, nhưng một trong những người cô vừa yêu cầu, Jevon, vừa mới đệ đơn nghỉ việc tối qua. Anh ấy sẽ không làm việc tiếp với chúng ta. Thực ra anh ấy đã nhận công việc mới rồi. Anh ấy rất buồn phải chia tay, nhưng không thể chuyển cả gia đình đi ngay lúc này được."

Với tin tức này, Olivia nhớ ra lý do cô làm dự án này ngay từ đầu. Mọi người đều đang ngạt thở. Mọi người đang phải ra những quyết định lớn lao. Cơn giận của cô hạ xuống.

"Trời!", Olivia nói và sụp xuống ghế. "Tôi không hề biết. Không thể tin nổi chúng ta sẽ mất Jevon. Anh ta rất giỏi."

"Ôi trời!", giám đốc điều hành lặp lại. "Đúng là tin buồn." Anh ta quay sang Olivia. "Tôi biết điều này rất nhức nhối, Olivia, và tôi rất tiếc phải mang Jeff và Bill đi, nhưng tôi không còn lựa chọn khác. Không có họ, chúng ta sẽ không có tòa nhà mới để dọn vào. Bên cạnh đó, tôi tin vào cô. Nếu có người có thể tìm ra giải pháp, đó chắc chắn là cô!" Anh ta đứng lên khỏi ghế. "Cảm ơn đã đưa tôi

xem danh sách nhanh như vậy. Rất tiếc là tôi còn có chuyến bay."

"Được rồi, tôi hiểu rồi", Olivia nói, giọng thất vọng. "Cảm ơn đã dành vài phút để cho tôi biết về những thay đổi. Tôi sẽ làm hết sức." Cô nhìn giám đốc điều hành rời khỏi phòng.

Cô lại bắt đầu cảm thấy ngạt thở.

Giám đốc nhân sự chặn dòng suy nghĩ của cô. "Tôi có ý này, Olivia. Nếu cô có vài phút, có thể tôi sẽ cho cô thêm được vài người để cân nhắc. Ví dụ như tôi biết cô không biết rõ Samir, nhưng tôi khuyến nghị cô chọn anh ta."

"Tôi sẵn sàng nghe bất cứ lựa chọn nào", Olivia nói và cười nhẹ. "Tôi thực sự muốn làm việc với những người tôi từng làm cùng và tin tưởng, nhưng bây giờ chắc tôi cần phải cởi mở hơn."

Ba mươi phút sau, cô rời buổi họp với một danh sách thành viên mới – và được giám đốc điều hành chấp nhận.

Mặc dù không hiểu rõ tất cả mọi người trong đội, giờ cô đã có đủ người để giao mọi hoạt động trong lịch trình dự án. Cô cũng biết rằng cho tới khi những người mới bắt kịp thông tin, cô sẽ phải làm việc còn chăm chỉ hơn nữa để đảm bảo dự án giữ đúng phương hướng.

Khi trở về bàn, cô bật cười. Mấy ngày trước, cô từng viết Bốn Hành vi Nền tảng lên một tờ giấy ghi chú và dán nó lên màn hình máy tính. Gần đây cô hoàn toàn không còn để ý đến nó, nhưng đột nhiên giờ đây nó là thứ duy nhất cô nhìn thấy. Cô nghĩ lại về mọi cảm xúc trong buổi họp: giận dữ, bức bối, ngột ngạt. Không có cái nào chiếm lĩnh được cô. Cô đọc lại tờ giấy: "Thể hiện sự tôn trọng. Lắng nghe trước. Làm rõ các kỳ vọng. Thể hiện tinh thần trách nhiệm".

Mình nghĩ mình bắt đầu nắm được những thứ này rồi, cô nghĩ trong khi nhấc điện thoại và gọi cho Samir.

Nguyên tắc cần nhớ ở đây là "mục đích định hình đội ngũ", chứ không phải ngược lại. Một sai lầm thường gặp là giao việc cho bất kỳ ai có mặt trong đội thay vì tìm người phù hợp với công việc. Sai lầm thứ hai là không có một lịch trình dự án rõ ràng, vì vậy không có "lý lẽ" gì để giao đúng công việc cho đúng người.

Lịch trình dự án rõ ràng sẽ cho phép bạn quyết định chính xác hơn những công việc nào cần những người nào.

Thêm vào đó, với một tấm bản đồ rõ ràng, bạn có thể xây dựng quyền lực không chính thức của mình trước đồng đội. Bạn không cần phải là người duy nhất "giao việc". Bạn có thể để đồng đội xem qua lịch trình cùng với bạn và tình nguyện nhận việc, hoặc đề cử một người khác trong đội. Phù hợp với Bốn Hành vi Nền tảng, khi thành viên trong đội được quyền thể hiện ý kiến và đưa ra ý tưởng, họ đã đầu tư tâm sức vào dự án của bạn và sẽ tận tâm hơn, có động lực để hoàn thành công việc hơn. Họ cảm thấy cuối cùng mình cũng đã gia nhập một đội ngũ bách chiến bách thắng, thay vì lại bị đẩy vào một nhóm làm dự án đáng thất vọng. Và, trong trường hợp của Olivia, mọi việc không phải lúc nào cũng sẽ ổn. Trong rất nhiều trường hợp họ sẽ có rất ít nguồn lực và phải thương lượng cách dùng. Một phạm vi dự án chính xác với các bên liên quan chủ chốt, kế hoạch dự án rõ ràng và chi tiết, và thói quen áp dụng Bốn Hành vi Nền tảng sẽ đặt bạn vào đúng tâm thế để thuyết phục người khác và tìm ra những nguồn lực tiềm năng. Biểu đồ này cho thấy cách ta giao từng thành tố cho các thành viên trong đội:

	TÌNH TRẠNG	% HOÀN THÀNH	HẠNG MỤC PHẨM/THÀNH TỐ/HOẠT ĐỘNG	THỜI LƯỢNG	THỜI GIAN	NGÀY BẮT ĐẦU	NGÀY KẾT THÚC
2			CHUYỂN CHỖ	248	38 ngày	1/10	7/11
2.1			**Gói chuyển nhà**	116	33 ngày	1/10	2/11
2.1.1			Lấy ý kiến bên nhân sự	24	3 ngày	1/10	3/10
2.1.2			Tiến di chuyển	6	2 ngày	4/10	5/10
2.1.3			Xác định chính sách ưu đãi	6	2 ngày	4/10	5/10
2.1.4			Viết giấy tờ nhập	16	4 ngày	6/10	9/10
2.1.5			Bên pháp lý phê chuẩn	8	3 ngày	10/10	12/10
2.1.6			Ký hợp đồng	56	14 ngày	20/10	2/11
2.2			**Ngân sách**	32	25 ngày	13/10	7/11
2.2.1			Nghiên cứu giá cả	16	5 ngày	13/10	17/10
2.2.2			Xin phép hội đồng quản trị	8	5 ngày	18/10	20/10
2.2.3			Xác định tiền di chuyển nhân viên	2	1 ngày	6/11	6/11
2.2.4			Giải ngân	6	1 ngày	7/11	7/11
2.3			**Đi thăm địa điểm**	36	10 ngày	10/10	19/10
2.3.1			Xác định chương trình	16	3 ngày	10/10	12/10
2.3.2			Giao tiếp với chủ nhà	8	5 ngày	13/10	17/10
2.3.3			Xác định tiền máy bay	4	1 ngày	17/10	17/10
2.3.4			Đặt khách sạn	8	3 ngày	17/10	19/10
2.4			**Thông tin thành phố**	34	6 ngày	13/10	18/10

Phỏng đoán thời gian cho mỗi công việc

Khi bạn đã có WBS và đã xác định thứ tự công việc và giao việc cho các thành viên trong đội, bước tiếp theo là phỏng đoán xem mỗi công việc cần thời gian bao lâu. Khi đó bạn sẽ biết bạn cần ngân sách như thế nào, lịch trình thực sự phải ra làm sao, và liệu bạn đã giao đúng việc cho đúng người hay chưa.

Nguyên lý ở đây là "Thời lượng" và "Thời gian" là hai thứ khác nhau:

Thời lượng ≠ Thời gian

Thời lượng là thời gian cần để hoàn thành một công việc. Ví dụ, bạn có thể phỏng đoán một công việc cụ thể cần tám tiếng để hoàn thành, vậy là bạn dành tám tiếng ra cho nó. Nhưng tám tiếng bạn dành ra có thể là hoàn toàn không thực tế - có bao nhiêu người thực sự có thể dành ra tám tiếng liên tục để tập trung vào làm một thứ?

Thời gian là thời gian cần thiết để làm xong việc, *bao gồm mọi thứ khác bạn cũng cần phải làm – trong đời thực.* Chúng ta đều có những mối ưu tiên xung khắc nhau: những dự án khác phải làm và những công việc khác phải hoàn thành. Vậy là, sau khi xem xét lại, cái bạn có thể làm là dành ra mỗi ngày một tiếng đồng hồ trong vòng tám ngày. Thời gian cho một công việc, từ đó, trở thành tám ngày, không phải tám tiếng. Giờ thì bạn có thể lên lịch chính xác công việc vào kế hoạch của bạn và có một hệ thống quản lý rủi ro nhỏ "cài đặt sẵn".

Thời lượng làm việc quyết định ngân sách, còn thời gian làm việc quyết định lịch trình dự án. Ví dụ, thời lượng thực tế cần cho kế hoạch chuyển chỗ trong dự án của Olivia có thể chỉ là tám tiếng, nhưng thời gian làm việc là hơn một tháng. Tại sao vậy? Bởi vì bạn sẽ cần ngần ấy thời gian để trao đổi với một công ty hỗ trợ, lấy giấy phép, lên kế hoạch, xem xét lại và sửa chữa mọi thứ.

Nên nhớ, thời gian là một trong sáu điều kiện ràng buộc đã được trình bày ở Chương Ba. Những kỳ hạn không thực tế có thể vùi dập một dự án, và vẫn thường là thế. Hãy cẩn thận đừng cố làm anh hùng bằng cách lên lịch công việc chặt chẽ đến mức không còn chỗ "co giãn" hay "dịch chuyển". Hãy cho nó chút chỗ trống để "thở". Bằng cách phỏng đoán chính xác *thời gian* làm việc, bạn có thể định ra ngày kết thúc thực tế cho dự án của mình.

Nhưng khi kiểm lại với các bên liên quan chủ chốt, rất có thể bạn

sẽ thấy họ cần một ngày kết thúc sớm hơn. Thực ra chắc bạn cũng đã từng gặp chuyện này rồi. Nếu các bên liên quan thắt chặt giới hạn của bạn, bạn cần phải thương lượng lại. Việc sử dụng thời gian thay vì thời lượng để thương lượng sẽ giúp bạn có căn cứ để đạt được một kết quả hai bên đều có lợi với các bên liên quan. Sau đó hãy quay lại với đồng đội và chỉnh sửa thời gian cho từng công việc của họ để đạt được kỳ hạn bạn vừa thống nhất.

Trong trường hợp của Olivia, cô có một kỳ hạn cứng nhắc và cập rập cho dự án của mình. Cô sẽ phải lên lịch bằng cách tính lùi từ kỳ hạn đó. Đây là một cách làm thường thấy trong quản trị dự án. Trong khi tính lùi, cô sẽ phải dùng thời gian làm việc để quyết định công thức đúng giữa thời gian và nguồn lực để dự án thành công.

Dù thế nào đi nữa, đừng hứa hẹn sẽ đạt đến một mục tiêu bạn biết rằng không thể đạt được trong khoảng thời gian đã cho. Thay vào đó, hãy thảo luận về "thứ tự ưu tiên của những điều kiện ràng buộc" nếu thời gian làm việc quá chặt. Vấn đề ở đây là sự trung thực của bạn, và nó quan trọng hơn bất cứ thứ gì khác.

Có một điểm cần lưu ý về thời gian làm việc. Các nhà quản lý dự án có kinh nghiệm thường nhắc nhở chúng ta không nên để thời gian làm việc quá dài. Làm thế sẽ tạo ra văn hóa trì hoãn, khiến mọi người chờ đến phút cuối rồi mới làm việc. Trong ngôn ngữ quản trị dự án, chúng tôi gọi hiện tượng này là Quy luật Parkinson – con người sẽ dùng toàn bộ lượng thời gian được giao cho một hoạt động.[2] Ví dụ, nếu một hoạt động cần khoảng bảy ngày để hoàn thành, và nhà quản lý dự án cho thêm ba ngày "dự phòng an toàn" – nếu bạn lên lịch mười ngày cho hoạt động đó thì hoạt động đó sẽ mất mười ngày để hoàn thành, và cả đội rất có thể sẽ phải làm cật lực vào ngày thứ chín để hoàn tất nó! Đó đơn giản là bản chất con người chúng ta.

"Không gì khiến một nhóm phát triển sợ hãi hơn kiểu 'hệ thống tài chính mới sẽ phải hoàn chỉnh trước khi năm tài chính kết thúc'. Và khi bạn hỏi làm sao họ lại đặt ra được kỳ hạn đó, bạn nhận được câu trả lời đơn giản là 'thế chắc là đủ thời gian rồi'."

– The Angry Aussie[3]

Vì vậy việc tìm một điểm tối ưu khi phỏng đoán thời gian cho một công việc là rất quan trọng. Hãy học cách xác định thời gian chính xác. Không có công thức kỳ diệu nào cho điều này, nhưng sau đây là một vài lời khuyên:

1. **Hình thành kinh nghiệm cho chính bạn.** Càng lên kế hoạch dự án nhiều, bạn càng làm tốt hơn. Trong giai đoạn kết thúc dự án, một kỹ năng quản trị dự án quan trọng là "đúc khuôn" thành công và điểm danh những bài học kinh nghiệm. Lần tiếp theo làm dự án, bạn sẽ có kinh nghiệm chính xác để tham khảo.
2. **Cầu thị.** Đừng e ngại hỏi người khác họ đã học được gì từ những tình huống tương tự.
3. **Xin lời khuyên từ chuyên gia bên ngoài.** Các nhà tư vấn sẽ cung cấp nhiều cái nhìn sâu sắc bởi họ từng làm việc với đủ loại công ty từ khắp nơi trên thế giới. Bạn sẽ tiết kiệm được nhiều tiền hơn về lâu về dài bằng cách nhận tham vấn từ nhà tư vấn từ bên ngoài.
4. **Sử dụng công thức PERT để biết mỗi công việc sẽ kéo dài bao lâu.** Bạn có thể phỏng đoán thời gian cần cho mỗi hoạt động bằng cách sử dụng một công cụ quản trị dự án gọi là PERT (Kỹ thuật Ước lượng và Đánh giá Chương trình*). PERT sẽ giúp bạn đương đầu với sự mơ hồ về thời gian hoàn thành hoạt động. Để biết một nhiệm vụ cần bao nhiêu thời gian, hãy phỏng đoán ba mốc thời gian sau:

   • Thời gian lý tưởng: khoảng thời gian ngắn nhất để hoàn thành hoạt động.

   • Thời gian khả dĩ: khoảng thời gian hoàn thành có xác suất cao nhất.

   • Thời gian bi quan: khoảng thời gian dài nhất hoạt động có thể cần.

* *PERT - Program Evaluation and Review Technique.*

Từ ba phỏng đoán này, bạn có thể sử dụng công thức sau đây để tính toán thời gian kỳ vọng cho mỗi hoạt động:

Thời gian kỳ vọng = (Lý tưởng + 4 x Khả dĩ + Bi quan) / 6

Trong công thức PERT, con số 4 là con số trung bình có trọng số. Nó cân bằng xu hướng thiếu thực tế thường thấy khi phỏng đoán thời gian. Số 6 đại diện cho độ lệch chuẩn giữa phỏng đoán lý tưởng và bi quan[4].

Chúng ta có thể dùng dự án của Olivia để làm ví dụ cho PERT.

Những người lạc quan trong đội của Olivia nghĩ kế hoạch di

chuyển có thể hoàn thành trong vòng 25 ngày. Những người bi quan cho rằng cần 60 ngày. Olivia (dựa vào ý kiến của cả đội) cho rằng chỉ cần 35.

Vậy là cô dùng công thức PERT để có con số phỏng đoán hợp lý phù hợp với suy nghĩ của mọi người trong đội.

Trước hết, cô tính 4 x 35 (khả dĩ). Kết quả: 140

Tiếp theo cô tính (25 + 140 + 60) / 6. Kết quả: 37,5

Theo như công thức, Olivia cần phải lên lịch 37,5 ngày để hoàn thành kế hoạch di chuyển.

Hãy phỏng đoán thời gian cho mỗi công việc trên bản phân chia công việc. Sau đó bạn có thể lên lịch mọi thứ từ khởi đầu cho đến khi kết thúc dự án. Sau đây là một phần lịch trình dự án của Olivia:

SỰ KIỆN KHÁCH HÀNG THƯỜNG NIÊN							
	TÌNH TRẠNG	**% HOÀN THÀNH**	**HẠNG MỤC PHẨM/THÀNH TỐ/HOẠT ĐỘNG**	**THỜI LƯỢNG**	**THỜI GIAN**	**NGÀY BẮT ĐẦU**	**NGÀY KẾT THÚC**
2			CHUYỂN CHỖ	248	38 ngày	1/10	7/11
2.1			**Gói chuyển nhà**	116	33 ngày	1/10	2/11

2.1.1			Lấy ý kiến bên nhân sự	24	3 ngày	1/10	3/10
2.1.2			Tiến di chuyển	6	2 ngày	4/10	5/10
2.1.3			Xác định chính sách ưu đãi	6	2 ngày	4/10	5/10
2.1.4			Viết giấy tờ nhập	16	4 ngày	6/10	9/10
2.1.5			Bên pháp lý phê chuẩn	8	3 ngày	10/10	12/10
2.1.6			Ký hợp đồng	56	14 ngày	20/10	2/11
2.2			**Ngân sách**	32	25 ngày	13/10	7/11
2.2.1			Nghiên cứu giá cả	16	5 ngày	13/10	17/10
2.2.2			Xin phép hội đồng quản trị	8	5 ngày	18/10	20/10
2.2.3			Xác định tiền di chuyển nhân viên	2	1 ngày	6/11	6/11
2.2.4			Giải ngân	6	1 ngày	7/11	7/11
2.3			**Đi thăm địa điểm**	36	10 ngày	10/10	19/10
2.3.1			Xác định chương trình	16	3 ngày	10/10	12/10
2.3.2			Giao tiếp với chủ nhà	8	5 ngày	13/10	17/10
2.3.3			Xác định tiền máy bay	4	1 ngày	17/10	17/10
2.3.4			Đặt khách sạn	8	3 ngày	17/10	19/10
2.4			**Thông tin thành phố**	34	6 ngày	13/10	18/10

Đối với những công việc chỉ cần sáu tiếng trong một ngày nhất định, bạn "làm tròn" lên một ngày để làm thời gian tối thiểu. Đây là cách làm thông thường và cho bạn chút chỗ thở để hoàn thành công việc. Cho dù bạn có lên kế hoạch tốt đến thế nào, vẫn sẽ có những ngăn trở và khủng hoảng bạn cần phải xử lý. Bạn càng lên thời gian tốt, khả năng thành công càng cao.

Thử nghiệm ở nhà

Hãy nghĩ về nguyên lý "thời gian" trong khi bạn quản lý thời gian và công việc hàng ngày. Nếu bạn áp dụng kiểu suy nghĩ và lên kế hoạch này vào mọi thứ trong đời sống, bạn sẽ tránh được biết bao nhiêu áp lực nhờ thực sự biết việc lên kế hoạch cho một bữa tiệc bất ngờ, tiệc cưới hay bữa tối với sui gia cần bao lâu.

CÔNG CỤ: Cột mốc

Một cách khác để đảm bảo dự án đi đúng tiến độ là đặt cột mốc vào lịch trình. Cũng như đèn tín hiệu giao thông, cột mốc là dấu hiệu rằng bạn đã đạt đến một điểm quyết định quan trọng trong dự án. Khi đi trên đường, bạn nhìn thấy biển báo bảo bạn nên dừng lại, rẽ, rời khỏi hay quay lại. Khi chạm tới một cột mốc, bạn sẽ phải ra quyết định kiểu như vậy – tiếp tục dự án, dừng lại, quay lại, hay thay đổi hướng đi.

Cột mốc là tùy theo bạn. Ví dụ, nếu bạn cảm thấy cần phải họp mặt tất cả các bên liên quan vào một ngày nhất định, thì đó là một cột mốc. Nhớ cho nó vào lịch trình. Cột mốc họp mặt là một cách tốt để kiểm tra tình trạng dự án sau mỗi khoảng thời gian nhất định.

Olivia không muốn để các bên liên quan chủ chốt lo lắng về tiến độ của mình, vì thế cô lên lịch một vài cột mốc cụ thể cho đội và bảo các bên liên quan chủ chốt cô sẽ báo cáo tiến độ dự án ở buổi họp tiến độ.

"Như mọi người đã biết", Olivia nói trong buổi họp, "chúng tôi đã chạm đến cột mốc quan trọng đầu tiên vào tuần rồi, đưa những nhân viên vẫn còn đang lăn tăn việc di chuyển đến thăm Dallas. Mặc dù đó là cả một cơn ác mộng về hậu cần, chúng tôi cũng đã đạt được chính xác những gì chúng tôi muốn đạt. Mọi người đã được khám phá thành phố, gặp bên tư vấn chuyển nhà, và trả lời khá nhiều câu hỏi. Chúng tôi thậm chí còn được ăn tối với thị trưởng, và ông đã cho chúng tôi một danh sách lý do để di chuyển. Tôi đã ghi lại danh sách đó cho những người lúc ấy không có mặt". Olivia phát tài liệu cho mỗi người bên bàn họp.

Một số người bình luận về chuyến đi, trong khi một số khác tóm tắt lại bài nói chuyện hài hước của thị trưởng.

Olivia khiến mọi người quay lại chủ đề chính. "Cột mốc tiếp theo của chúng tôi là để mỗi nhân viên quyết định đi hay ở. Chúng tôi cần con số cụ thể ai sẽ ở lại và ai sẽ chuyển đi."

"Chúng ta cần phải biết ngay bây giờ." Người nói là Vijay, một

thành viên hội đồng quản trị chuyên cố đẩy kỳ hạn dự án lên sớm hơn.

“Tôi cũng biết nó rất quan trọng”, Olivia phản đối. “Nhưng phần lớn nhân viên đã yêu cầu chúng tôi kéo dài kỳ hạn. Mục tiêu của chúng tôi là chuyển đi 80% nhân viên, vì thế tôi nghĩ chúng ta cần phải tuân theo yêu cầu của họ.”

“Chúng ta không thể kéo dài được”, Vijay nổi đóa. “Cô đã lý giải chuyện này là một cột mốc quan trọng. Chúng ta cần phải biết ngay ai di chuyển và ai không. Thông tin này sẽ ảnh hưởng đến cách chúng ta tiến hành phần còn lại của dự án.” Anh ta rõ ràng là đang bức bối.

“Tôi biết điều đó”, Olivia bình tĩnh nói, mặc dù trong lòng cô đang muốn hét lên. Anh ta nghĩ cô không hiểu ảnh hưởng của chuyện đó à? Có những lúc cô ước gì anh ta không phải là một bên liên quan chủ chốt.

Cô tiếp tục, “Cho dù vậy, nếu mục đích của chúng ta là khích lệ nhiều người đi hơn, tôi nghĩ chúng ta cần kéo dài thời hạn. Chúng ta đang yêu cầu nhân viên ra một quyết định rất khó khăn. Cho họ thêm hai tuần là một cách để thể hiện thiện chí”.

“Hai tuần!”, giờ thì Vijay gần như hét lên.

“Đó là yêu cầu của họ”, Olivia vẫn giữ bình tĩnh, mặc dù trong lòng cô đang đếm thầm đến mười.

“Hai tuần là *hơi* dài đấy, Olivia.” Lần này người nhận xét là giám đốc điều hành.

Olivia quay lại nhìn thẳng vào anh ta. “Một lần nữa, tôi biết đây là điều đáng lo ngại. Đó là lý do chúng ta đang thảo luận về nó. Tôi nghĩ nhân viên có lý khi yêu cầu thêm thời gian. Cho họ thêm thời gian sẽ làm tăng xác suất có người quyết định chuyển đi hơn. Nhưng giờ tôi đứng ở đây là để nghe ý kiến của mọi người.”

Olivia kiên nhẫn chờ trong khi cả căn phòng rộ lên tiếng tranh cãi. Một số người không muốn kéo dài, trong khi số khác, như giám đốc nhân sự, tỏ ra lo lắng rằng hai tuần vẫn là chưa đủ. Sau vài phút, Olivia lên tiếng. “Vậy chúng ta đã đồng ý chưa?”

Vijay ngước lên. Anh ta đã thất bại. “Có vẻ như chúng ta cần cho họ thêm thời gian. Tôi chỉ mong vụ này sẽ không có cú phản kích với chúng ta. Olivia, cô cứ làm những gì cô cho là tốt nhất.” Đa số

mọi người trong phòng có vẻ đồng tình.

"Tôi rất cảm kích về điều này", Olivia nói. "Thời gian sẽ tạo cả một sự khác biệt. Nhưng tôi cho là chúng ta cần đồng ý về khoảng thời gian trước khi rời khỏi phòng này. Tôi không muốn phải chọn mà không có ý kiến của mọi người. Nếu chúng ta có thể đồng thuận, tôi sẽ chỉnh lại cột mốc, và chúng ta sẽ có chung kỳ vọng. Có ai muốn đề nghị con số nào không?"

Giám đốc điều hành lên tiếng trước: "Hãy dời kỳ hạn lại mười ngày. Như thế họ sẽ có thêm một tuần và ba ngày cuối tuần. Đến lúc đó chúng ta sẽ xem lại tình hình."

Olivia nhìn quanh xem có còn ý kiến hay biểu hiện bất đồng gì hay không, và khi thấy không còn, cô kết thúc buổi thảo luận.

"Được rồi, như vậy là mười ngày. Tôi sẽ thay đổi kỳ hạn của cột mốc và tiếp tục báo cáo tiến độ vào tuần tới."

Một khi đã có lịch trình dự án, bạn đã sẵn sàng cho bước tiếp theo: xác định đường Găng.

Xác định đường Găng

Khi bạn đã bắt đầu tiến hành dự án, bạn sẽ phải đấu tranh với con Quái vật Cổ chai. Hãy nhớ rằng có những công việc sẽ phải hoàn thành trước khi công việc khác có thể bắt đầu (các hoạt động Đích – Đầu). Olivia không thể bắt đầu huấn luyện nhân viên mới trước khi thuê họ. Eve không thể ngăn bệnh truyền nhiễm lan tràn khắp bệnh viện trước khi tìm ra tại sao nó lại lan tràn. Nếu một hoạt động Đích – Đầu không hoàn thành đúng hạn, bạn sẽ mắc kẹt.

Đó là lý do bạn cần phải biết "đường Găng" từ đầu đến cuối dự án.

Đường Găng là con đường dài nhất để đi từ điểm bắt đầu cho đến điểm cuối dự án, và kỳ hạn sớm nhất và muộn nhất bạn có thể bắt đầu từng công việc mà không khiến dự án kéo dài.

Những hoạt động trên đường Găng có điểm khởi đầu và kết thúc cố định. Bạn không thể bắt đầu một công việc sớm bởi bạn đang chờ một công việc khác kết thúc, và bạn không thể kết thúc công việc muộn hơn mà không khiến những công việc tiếp theo bị muộn. Nếu bạn bỏ lỡ bất kỳ điều gì trên đường Găng, bạn sẽ có nguy cơ thất bại cực cao, dẫn tới chi phí phát sinh và trễ kỳ hạn.

ĐƯỜNG GĂNG: Chuỗi hoạt động được lên lịch dài nhất cần phải

bắt đầu và kết thúc đúng lịch, quyết định thời gian hoàn thành của dự án. Nếu có bất kỳ hoạt động nào trên đường Găng bị muộn, cả dự án sẽ bị muộn.

Bằng cách hiểu rõ đường Găng, bạn sẽ thấy trước được mình có thể mắc kẹt ở chỗ nào và lên kế hoạch tránh hay triệt tiêu trước khi nó xảy ra.

ĐƯỜNG GĂNG

Chuỗi hoạt động quyết định thời gian hoàn thành dự án.

- Thuật ngữ PMBOK

Một số người e ngại khi nghe cụm từ "đường Găng". Nó gợi họ nhớ tới đủ loại phương trình toán học rắc rối. Trên thực tế, đường Găng là một công cụ có giá trị cực cao.

Hãy quay lại với bữa tối ngày lễ của bạn. Bạn đã xác định được cần phải làm những gì để con gà tây sẵn sàng. Những gì trong số này nằm trên đường Găng? Những hoạt động nào sẽ tác động xấu đến bữa tiệc mừng nếu bạn không hoàn thành đúng thời điểm? Trên đường Găng của bạn có một cột mốc hiện rõ mồn một: Bữa tối bắt đầu vào đúng 4 giờ!

Với kỳ hạn đó trong đầu, chúng ta có thể bắt đầu xác định những hoạt động trên đường Găng để chuẩn bị con gà.

CÔNG VIỆC	THỜI GIAN	BÌNH LUẬN
Mua gà	Bất cứ lúc nào trong khoảng ba tháng trở lại	Bạn có thể mua gà vào bất cứ lúc nào và vẫn giữ đúng kỳ hạn. Để được giá tốt nhất, nên mua trước ba tháng.
Rã đông	36 tiếng	Bạn cần biết chính xác khối lượng để tính toán thời gian cần để rã đông con gà (6,5 tiếng/kg), và khi đã rã đông, con gà của bạn vào thẳng giai đoạn nấu. Cứ cho là bạn đang chuẩn bị một con gà 5,5kg. Bạn có thể tính ra rằng nó cần gần 36 tiếng để rã đông. Đây sẽ là một hoạt động trên đường Găng.
Quyết định cách nấu	Tùy bạn	Bạn có thể quyết định chuyện này từ sớm.
Tính thời gian nấu	Tùy cách tính	Bạn có thể làm điều này ngay khi biết con gà nặng bao nhiêu.
Làm ấm lò	1 giờ	Bạn có thể bắt đầu làm ấm lò trong khi con gà đang rã đông.
Nấu	2,6 tiếng	Nếu không nấu đủ thời gian, bạn sẽ làm khách ngộ độc. Chúng ta phỏng đoán khoảng 28 phút cho mỗi kg: 28 x 5,5kg = 2,6 tiếng. Đây sẽ là một hoạt động trên đường Găng.
Để nguội	0,5 tiếng	Bạn có thể tính khoảng 30 phút để nguội sau khi con gà đã nấu xong. Đây sẽ là một hoạt động trên đường Găng.
Cắt thịt	0,2 tiếng	Bạn có thể đặt con gà lên bàn lúc đúng 4 giờ và cắt rồi chia từng miếng luôn cho khách. Đây sẽ là một hoạt động trên đường Găng.
Sắp xếp bàn ghế	0,5 tiếng	Chúng ta có thể làm ba hoạt động sắp xếp tiếp theo trong lúc đang nấu gà.
Trải khăn bàn và trang trí	0,25 tiếng	
Sắp xếp chén dĩa và muỗng nĩa	0,25 tiếng	

Bằng cách cộng thời gian phỏng đoán của mọi mối quan hệ Đích – Đầu của tất cả hoạt động trong dự án lại với nhau, chúng ta có thể xác định rằng nhất thiết phải làm hoạt động trên đường Găng đầu tiên – rã đông con gà – 39,3 tiếng trước hạn chót lúc 4 giờ chiều. Chúng ta sẽ phải bắt đầu rã đông muộn nhất là lúc 12 giờ 42 phút trưa, hai ngày trước sự kiện lớn. Nếu chúng ta bắt đầu bất kỳ hoạt

động trên đường Găng nào muộn, bữa tối của chúng ta cũng sẽ muộn!

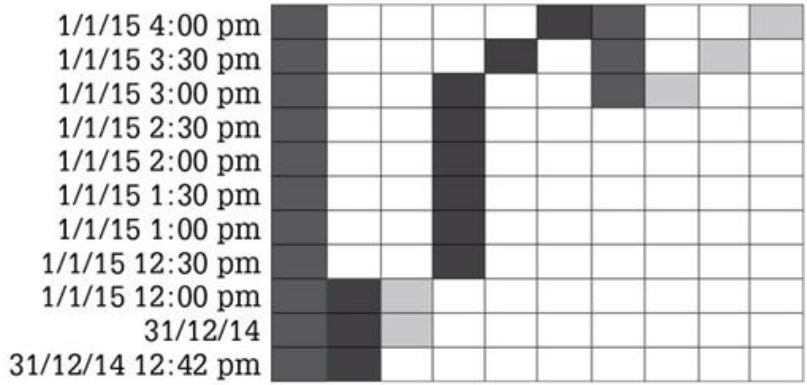
Có phải tất cả các hoạt động đều nằm trên đường Găng không? Không phải. Những hoạt động không nằm trên đường Găng đại diện cho cái chúng ta gọi là "thời gian trì hoãn" hay "thời gian dự trữ".

Bạn có thể thấy đường Găng của bữa tối gà tây được biểu hiện bằng biểu đồ Gantt dưới đây.

Tính toán đường Găng cho những dự án phức tạp hơn bằng phần mềm quản lý dự án sẽ rất dễ dàng. Việc tìm đường Găng cần xác định chính xác các mối quan hệ phụ thuộc, thời gian và kỳ hạn bắt đầu/kết thúc.

LỊCH TRÌNH DỰ ÁN

	HẠNG MỤC/ THÀNH TỐ/ HOẠT ĐỘNG	HOẠT ĐỘNG TIỀN QUYẾT	THỜI LƯỢNG	THỜI GIAN	GIỜ BẮT ĐẦU	GIỜ KẾT THÚC	NGƯỜI LÀM
1	CHUẨN BỊ GÀ		40,3 tiếng	40,3 tiếng			Mẹ
1.1	Rã đông		36 tiếng	36 tiếng	31/12	1/1	Mẹ
1.2	Làm nóng lò		1 tiếng	1 tiếng	11:42 am	12:42 pm	Mẹ
1.3	Nấu	1.1, 1.2	2,6 tiếng	2,6 tiếng	12:42 pm	3:18 pm	Mẹ
1.4	Để nguội	1.3	0,5 tiếng	0,5 tiếng	3:18 pm	3:48 pm	Mẹ
1.5	Mang ra bàn, cắt, chia	1.4, 2.3	0,2 tiếng	0,2 tiếng	3:48 pm	4:00 pm	Mẹ
2	CHUẨN BỊ BÀN						Con
2.1	Sắp xếp bàn ghế		0,5 tiếng	0,5 tiếng	2:30 pm	3:00 pm	Con
2.2	Trải khăn bàn và trang trí	2.1	0,25 tiếng	0,25 tiếng	3:00 pm	3:15 pm	Con
2.3	Sắp xếp chén dĩa và muỗng nĩa	2.2	0,25 tiếng	0,25 tiếng	3:30 pm	3:45 pm	Con



Một khi đã hiểu đường Găng, bạn có thể giao những hoạt động trên đường Găng cho những người giỏi và tận tâm nhất. Đây không phải chỗ để bạn giao cho những nhân viên mới hay không tận tâm; làm như thế, bạn sẽ làm tăng rủi ro của mình một cách đáng kể. Bạn cần những người giỏi nhất trên đường Găng để có khả năng cao nhất hoàn thành đúng và đúng thời gian những công việc này.

Và hãy nhớ, hầu hết các thành viên trong đội dự án không phải chỉ đang làm việc cho một dự án. Họ cũng có những mối ưu tiên khác, sếp, lửa cần dập, và phần còn lại của những việc cần làm. Nhiều lúc những việc riêng tư có vẻ như cản trở họ, và việc hoàn thành công việc đúng thời hạn trở nên khá cam go. Bằng cách để ý đến cả đường Găng và công việc có thể trì hoãn, bạn có thể chuyển người từ những công việc trì hoãn được sang những công việc trong đường Găng đang gặp rắc rối.

TÌM ĐƯỜNG GĂNG BẰNG BIỂU ĐỒ GANTT

Bạn cũng có thể vạch ra đường Găng ngay từ biểu đồ Gantt bằng cách highlight tất cả những công việc cần bắt đầu và kết thúc đúng kế hoạch. Đó thường là những công việc phụ thuộc lẫn nhau bạn đặt ra trong WBS. Hãy nhớ, bạn đã suy nghĩ và lên kế hoạch kỹ càng về những hoạt động phụ thuộc này rồi. Càng làm tốt với các yếu tố ràng buộc, việc vạch ra đường Găng càng dễ dàng. Đây cũng là một lý do quan trọng để sử dụng những phần mềm lên kế hoạch dự án như Microsoft Project. Nó sẽ lưu ý những đường Găng tiềm năng cho bạn dựa trên những dữ liệu bạn đưa vào về các mối quan hệ phụ thuộc và ngày tháng bắt đầu và kết thúc của các hoạt động.

Hãy dùng những mẹo sau để tránh kẹt cổ chai trên đường Găng:

• ***Người giỏi nhất.*** Đặt những người bạn tin cậy nhất, tài năng nhất, đáng tín nhiệm nhất và tận tâm nhất lên đường giới hạn thay vì những công việc có thể trì hoãn. Bạn tin tưởng những thành viên chính nào trong đội để hoàn thành mọi việc đúng hạn?

• ***Huấn luyện chéo.*** Đảm bảo có hơn một người có thể làm những công việc trên đường Găng – điều này có nghĩa bạn cần phải huấn luyện mọi người làm hơn một công việc nếu lịch trình dự án và ngân sách cho phép. Ai sẽ làm việc A nếu người phù hợp nhất để làm nó đổ bệnh hay rút khỏi đội?

• ***Tổ chức những buổi củng cố trách nhiệm nhỏ trong đội.*** Kiểm tra càng thường xuyên càng tốt để đảm bảo các hạng mục vẫn đi đúng hướng. Những buổi họp nhỏ sẽ giúp bạn nhận ra nút thắt cổ chai và giảm thiểu những đám lửa nguy hại đến kế hoạch dự án. (Bạn sẽ có cơ hội hiểu sâu hơn về các buổi Họp Giải trình Tiến độ Dự án* của Nhóm trong Chương Năm.)

* *Nguyên văn: Cadence of Accountability. Tạm dịch là "giải trình tiến độ dự án".*

Chỉ cần chút luyện tập, lịch trình dự án sẽ giúp bạn quản trị dự án một cách hiệu quả. Lịch trình chính xác cũng sẽ giúp bạn lên ngân sách, bước tiếp theo trong giai đoạn lên kế hoạch dự án.

Lên ngân sách dự án

Trong rất nhiều trường hợp, các nhà quản lý dự án không chuyên có thể sẽ không lên ngân sách, đặc biệt là trong những dự án nhỏ. Cho dù bạn không chịu trách nhiệm về ngân sách, việc suy nghĩ về chi phí cho dự án của mình vẫn rất quan trọng và có ích. Các bên liên quan chủ chốt sẽ hài lòng hơn nhiều nếu bạn nghiêm túc chịu trách nhiệm tài chính cho dự án.

Bốn Hành vi Nền tảng cũng được áp dụng ở đây. Khi bạn có trách nhiệm về tài chính, người ta sẽ thấy bạn đang *thể hiện sự tôn trọng* đối với nhiệm vụ và mục tiêu quan trọng của tổ chức, và biết *lắng nghe* những nhu cầu của nó. Bạn sẽ *làm rõ các kỳ vọng* phù hợp với tình hình tài chính của công ty và khiến mọi người và chính bạn *nhận lãnh trách nhiệm* trong việc tuân theo tiêu chuẩn của ngân sách – ngay cả khi bạn không được yêu cầu lập ngân sách.

Hãy lên ngân sách dự án theo hai mục: chi phí bên ngoài và chi phí nội bộ. Chi phí bên ngoài bao gồm mọi thứ bạn cần mua từ những nguồn nằm ngoài tổ chức của bạn như tài liệu, thiết bị và

dịch vụ tư vấn. Chi phí bên ngoài cần có mọi hóa đơn từ nhà cung cấp.

Chi phí nội bộ bao gồm toàn bộ thời gian bạn chia cho mỗi thành viên chính trong đội và những người khác bạn cần từ trong chính tổ chức của bạn. Để tính chi phí nội bộ, nhân số giờ làm việc của mỗi người với chi phí hàng giờ cho công việc của họ:

Số giờ của Ali	=	40
X Chi phí hàng giờ của Ali	=	500 USD
		20.000 USD

Cộng chi phí của tất cả mọi người lại, và bạn sẽ có chi phí nội bộ.

Cộng chi phí bên ngoài và nội bộ lại với nhau, và tổng số sẽ là ngân sách dự án của bạn. Nhưng đừng dừng lại ở đó. Hãy cộng thêm 10% cho những khoản phí linh tinh khác như một khoản dự phòng. Tất nhiên là bạn phải làm rõ khoản dự phòng này với các bên liên quan chủ chốt.

Quản lý dự án: "Đây là ngân sách chúng tôi cần."

Sếp: "Với nửa số tiền đó thì các anh làm được gì?"

Quản lý dự án: "Thất bại."

Thường thì bạn sẽ không phải hô biến ra ngân sách từ không khí. Nếu bạn hay tổ chức của bạn từng làm những dự án tương tự, có lẽ bạn đã có sẵn dữ liệu về chi phí cho các loại hàng hóa và dịch vụ cho những dự án đó, cũng như kế hoạch dự án. Chúng tôi sẽ nói thêm về điều này trong nhóm quy trình Kết thúc (Chương Bảy), giai đoạn bạn ghi nhận lại diễn tiến và những phương pháp tốt nhất.

Ví dụ, Olivia biết sơ bộ chi phí về tài liệu và lượng thời gian làm việc cần thiết để huấn luyện một nhân viên mới. Cô có thể dễ dàng đoán được chi phí để huấn luyện nhân viên mới một khi đã biết sẽ có bao nhiêu nhân viên.

Mặt khác, ở bệnh viện, Eve chưa bao giờ làm một dự án như thế này, vì thế cô không có loại dữ liệu đó. Nhưng cô có thể tìm hiểu mỗi thành viên trong đội được lương bao nhiêu mỗi giờ, cùng với

giá cả vật liệu và dịch vụ cô cần từ những đại lý bên ngoài. Hầu hết chi phí bên ngoài của cô chắc sẽ đến từ việc thuê chuyên viên tư vấn và nhà nghiên cứu. Rất có thể nếu Eve chịu trách nhiệm cho ngân sách dự án, cô có thể truy cập những dữ liệu cần thiết để tính toán chính xác. Đối với những nhà quản lý dự án chuyên nghiệp, tính ngân sách là một ngành khoa học; nhưng đối với những nhà quản lý dự án không chuyên như bạn, những mẹo này sau đây sẽ đủ để bạn lên ngân sách đủ dùng.

Một biểu đồ Gantt chính xác, ý thức về tài chính và thành thạo Bốn Hành vi Nền tảng – đó là những yếu tố tạo thành một kế hoạch dự án thành công.

LÊN KẾ HOẠCH TRAO ĐỔI THÔNG TIN

90% công việc của một nhà quản lý dự án là giao tiếp với thành viên trong đội, các bên liên quan, người điều hành, các bên cung ứng và truyền thông – trong các buổi họp, cuộc gọi nhóm, bằng email, tin nhắn, báo cáo và trang web. Thế là rất nhiều, và bạn có thể sẽ phát điên vì bội thực nếu không có kế hoạch quản lý nó. Kế hoạch Trao đổi thông tin này là mối ưu tiên cuối cùng của ***Hoạch định*** dự án[5].

Dự án của bạn sẽ không thành công nếu bạn không giao tiếp đúng cách với đúng người trong suốt tiến trình dự án. Trong thời đại hiện nay, chúng ta không bao giờ được đoán bừa cách mọi người muốn giao tiếp. Rất nhiều dự án đang diễn ra trên mạng và trên toàn thế giới, và có rất nhiều phương thức giao tiếp, vì thế ta phải xây dựng một hệ thống giao tiếp chắc chắn.

KẾ HOẠCH TRAO ĐỔI THÔNG TIN

Lập kế hoạch trao đổi thông tin bao gồm xác định nhu cầu về thông tin và phương thức giao tiếp của các bên liên quan: ai cần cái gì, khi nào cần, đưa nó cho họ bằng cách nào, ai đưa.

- PMBOK 10.1

Chúng ta đã bắt đầu xây dựng hệ thống này trong buổi phỏng vấn bên liên quan chủ chốt ở bước ***Khởi tạo***. Giờ ta đang ở bước ***Hoạch định***, và đã củng cố được các bên liên quan chủ chốt, đội ngũ dự án, kế hoạch dự án và ngân sách, ta cần phải đảm bảo mình có một tấm bản đồ toàn cảnh về trao đổi thông tin.

Eve khá nhút nhát. Cô không thích mang vấn đề của mình đến làm phiền người khác, và thích tự làm mọi thứ một mình. Sự tự

lập của cô là một điều tốt – nhưng chỉ đến một giới hạn nhất định. Mặc dù đã lập ra một kế hoạch dự án vững như bàn thạch, cô lại đơn giản bỏ qua việc tập trung mọi người vào một kế hoạch trao đổi thông tin.

Không được bao lâu, dự án của cô đã trễ xa kế hoạch. Mọi người không hợp tác được với nhau. Cô không thể khiến những người quan trọng nhất trong đội ngũ y tá báo cáo lại những quan sát của mình, những người bên tài chính không cập nhật thông tin cho cô, và các bác sĩ thì quá bận rộn để nói chuyện. Tệ hơn cả là cô không gây được sự chú ý với cấp trên để xin giúp đỡ. Thêm vào đó, cô còn nghe phong thanh có người nói rằng họ cảm thấy họ không nhận được đủ thông tin từ cô. Điều này làm cô rất ngạc nhiên. Cô cứ nghĩ mình đang làm khá tốt. Do không có kế hoạch trao đổi thông tin cụ thể, chẳng có ai giao tiếp với nhau theo bất cứ chiều nào cả. Eve rất buồn khi cảm thấy chẳng ai thực sự quan tâm đến dự án, và còn bức bối hơn vì cô không thể khiến dự án tiến triển, cho dù đã đề ra một kế hoạch dự án rất ổn thỏa.

Eve cần một kế hoạch trao đổi thông tin hiệu quả để khiến mọi người thấy rõ dự án.

Đa số các bên liên quan chủ chốt đều muốn biết về tình trạng dự án và cách họ có thể giúp đỡ. Các nhà điều hành thường muốn nhiều nguồn tin về tiến trình dự án. Và thành viên trong đội cần phải biết về tiến độ của chính họ.

Vậy khi bạn lên kế hoạch, hãy nghĩ về cách từng người muốn nhận thông tin. Chuyện gì xảy ra nếu bạn muốn giao tiếp với một ai đó? Phương tiện tốt nhất là gì? Có thể không phải là email hay điện thoại. Có thể một số bên liên quan chủ chốt hay thành viên trong đội thích nhận tin nhắn hơn. Số khác có thể lại thích hệ thống nhắn tin tức thời của tổ chức. Việc biết rõ phương tiện giao tiếp yêu thích của từng người bạn cần giao tiếp sẽ là một cách khác để làm giảm rủi ro cho dự án. Tóm lại, hãy lập một kế hoạch giao tiếp phù hợp với bạn và đồng đội.

CÔNG CỤ: Kế hoạch Trao đổi Thông tin

Rõ ràng là Eve cần kế hoạch giao tiếp. Trước hết, cô quyết định đặt ra nhiều cách thức giao tiếp khác nhau – email, họp mặt và họp nhóm qua mạng – tùy theo người nhận. Không phải mọi người trong đội của cô đều làm việc trực tiếp, và trong một bệnh viện bận rộn, rất khó để có thể tổ chức họp mặt, vì vậy email và họp nhóm qua mạng là hợp lý. Tiếp theo cô xác định nội dung giao

tiếp mình cần – chẳng hạn như cập nhật về tình hình nghiên cứu và tình trạng tổng thể của dự án – cùng với mức độ thường xuyên của từng nội dung giao tiếp và phương thức giao tiếp phù hợp nhất. Sau đó, cô xem xét xem ai sẽ chịu trách nhiệm cho từng phương cách giao tiếp. Kế hoạch trao đổi thông tin của Eve được phác thảo như trang bên.

Sau khi đã lập kế hoạch giao tiếp, hãy chia sẻ với đồng đội và các bên liên quan chủ chốt. Chèn thêm lời nhắc về các buổi trao đổi thông tin vào lịch của mọi người. Tự nhắc nhở chính mình cập nhật lịch. Và trên hết, hãy đảm bảo bạn tuân theo kế hoạch – nếu bạn không tự giữ sự kiên định của mình, bạn đang cho phép người khác bỏ qua sự kiên định của họ.

Tên dự án: Kế hoạch nắm bắt tình trạng khách hàng

Ngày: 11/10

Người soạn: Eve

CAI GI	AI		NHU THE NAO	KHI NAO
THONG TIN	NGUOI GUI	NGUOI NHAN	PHUONG PHAP/ KENH	THOI GIAN/TAN SUAT
Cập nhật nghiên cứu	Nhom nghiên cứu	Nhom chinh – bên liên quan chủ chốt	Bao cao qua email	Cập nhật mỗi thu Ba
Họp nhóm	Eve	Lanh đạo dự an	Họp qua mạng	Hang tuần vao sang thu Ba
Bao cáo hiện trạng	Eve	Nhom chinh – bên liên quan chủ chốt	Họp video qua mạng	Mỗi cột mốc

TÓM TẮT

Bộ Kỹ năng và Công cụ LẬP KẾ HOẠCH

Công cụ: Ma trận rủi ro

• **Kỹ năng:** Hoạch định Chiến lược Quản lý Rủi ro

Công cụ: CHẾ NGỰ rủi ro

Công cụ: Kế hoạch Quản lý Rủi ro

• **Kỹ năng:** Lập lịch trình Dự án

Công cụ: Sơ đồ Tư duy

Công cụ: Danh sách Tuyến tính

Công cụ: Phương pháp Giấy ghi chú

Công cụ: Biểu đồ Gantt

• **Kỹ năng:** Lập kế hoạch trao đổi thông tin

Công cụ: Kế hoạch Trao đổi Thông tin

Càng lên kế hoạch tốt, dự án của bạn càng có khả năng thành công. Đó là thực tế đơn giản. Bạn có thể còn nghi ngờ về kế hoạch, nhưng tận trong thâm tâm bạn vẫn biết rằng lên kế hoạch vẫn tốt hơn và bắt đầu làm dự án mà không thống kê chi phí.

Đừng mong đợi mọi việc diễn ra đúng như kế hoạch. Có những lúc sẽ có người làm không chuẩn. Các nhà điều hành và những người khác có khi sẽ không làm những gì họ bảo họ sẽ làm. Thành viên trong đội có thể sẽ không làm đúng lời hứa. Các bên liên quan sẽ muốn thay đổi gì đó ngay khi bạn vừa nghĩ bạn đang trên đà dự án. Hãy dùng quản lý rủi ro, giao tiếp và bản đồ dự án để giữ đúng phương hướng của mình. Khi gặp ngã rẽ, bạn sẽ có vị thế tốt hơn để xử lý chúng chứ không phải lang thang trên đường ngang ngõ dọc và hy vọng mình tìm đúng đường.

KIỂM TRA KIẾN THỨC – LÊN KẾ HOẠCH DỰ ÁN

• Bạn quản lý rủi ro bằng cách nào?

• Làm thế nào để chia dự án thành từng phần nhỏ dễ quản lý?

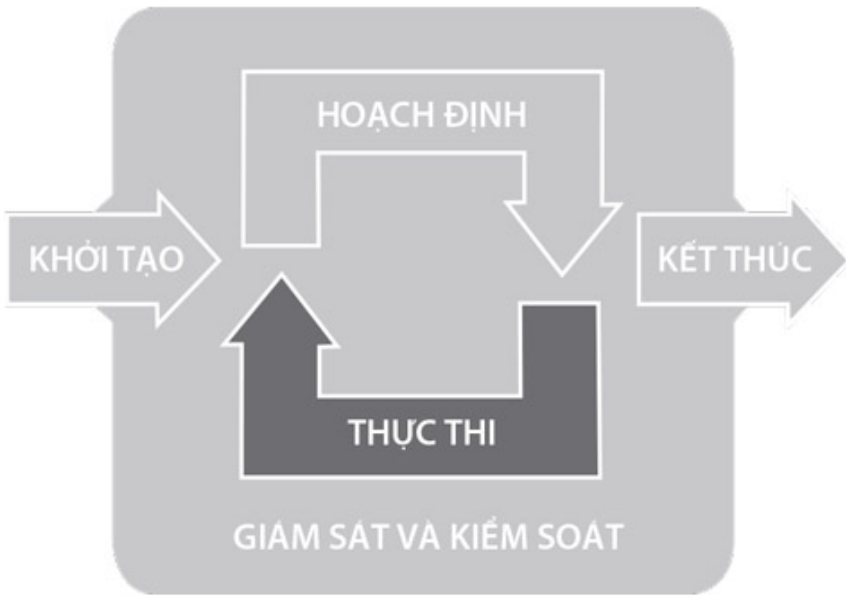
• Làm thế nào để lên lịch cho các hạng mục dự án và những thành tố tương ứng với chúng?

• Làm thế nào để nhận biết những nguồn lực cần thiết?

• Làm thế nào để nhận biết kênh giao tiếp?

Chương 5

Thực thi Dự án: Giải quyết Khó khăn hay Vấp ngã?



Tư duy **THỰC - THI:** *Thu hút sự tham gia của đội ngũ bằng cách chia sẻ trách nhiệm một cách nhất quán.*

Carl yêu công việc của mình, tư vấn cho các sinh viên quốc tế ở một trường đại học Thụy Điển. Anh giúp các bạn hòa nhập ở ngôi trường mới và thích nghi với thành phố mới. Họ đến từ khắp nơi – Trung Quốc, Nam Mỹ, Đông Âu, và anh lo lắng các bạn bị cô lập. Những sinh viên địa phương có bạn của chúng, nhưng các sinh viên nước ngoài lại không kết nối với nhau. Tất cả đều tự cô

lập mình.

Đặc biệt là một bạn, Marta đến từ Albania, không bao giờ nói chuyện với ai. Cô bé gầy gò và lúc nào cũng lạnh, đến nỗi dường như phải cuộn tròn trong da thuộc để giữ ấm. Lặng lẽ và không thể tiếp cận – đó là Marta. Chỉ cần cười với cô bé, và bạn ấy sẽ quay đi nơi khác.

Đối với Carl, những sinh viên như Marta đang bỏ lỡ lý do thực sự để đi nước ngoài – sống trong một nền văn hóa khác và gặp gỡ những người khác biệt. Thế là anh đến gặp trưởng phòng với một ý tưởng: "Tôi muốn tìm cách để tập hợp sinh viên Thụy Điển và quốc tế lại để các em có thể làm quen với nhau". Anh luôn ngờ rằng trưởng phòng không thích mình (có lẽ là do bộ râu), và hơi ngại phải nói chuyện với cô ấy. Cô ấy là kiểu người "cực kỳ có tổ chức", vì vậy cô yêu cầu Carl lập kế hoạch dự án.

Không hiểu nổi tại sao mọi thứ ở đây đều phải là dự án, Carl thở dài. Sinh viên của mình không phải là "dự án". Nhưng đêm đó, khi nằm suy nghĩ, anh bắt đầu thấy được cảnh tượng có thể xảy ra. Và đó sẽ là một dự án – còn lớn nữa là đằng khác.

Thay vì kết nối sinh viên quốc tế với sinh viên địa phương, anh sẽ khiến sinh viên địa phương kết nối với sinh viên quốc tế. Anh gọi đây là dự án "Thủ đô". Ý tưởng của anh là tách toàn bộ sinh viên thành các nhóm theo quốc gia. Mỗi nhóm sẽ có một phòng sinh hoạt gọi là "Thủ đô", nơi các nhóm có thể hòa lẫn vào nhau và tìm hiểu văn hóa nước đó qua thức ăn, nước uống, âm nhạc, điệu nhảy, các bài thuyết trình và đồ thủ công mỹ nghệ - với sinh viên quốc tế làm trung tâm mỗi nhóm.

Có những nhóm dễ hình dung hơn những nhóm khác. *Vậy nếu có cả một phòng tên "Paris" thì sao? Cứ thử nghĩ đến các loại bánh, nhạc quán café, các nghệ sĩ mà xem.* Ở trường anh có ít nhất hai mươi sinh viên Pháp. Các sinh viên Ý sẽ có một phòng tên "Rome", sinh viên Brazil có một phòng tên "Brasilia". Và rồi còn có Marta, cô sinh viên Albania. *Thủ đô của Albania là gì*? Anh tự hỏi. *Ai mà biết được, nhưng chắc chắn họ có thủ đô, và có đồ ăn thức uống. Và Marta sẽ phải tham gia – không được từ chối.*

Đó là một ý tưởng tuyệt vời, ngày hôm sau trưởng phòng bảo anh tiếp tục tiến hành lập kế hoạch dự án.

Carl phỏng vấn các bên liên quan, viết báo cáo phạm vi, tìm thành viên cho đội ngũ dự án, và lập lịch trình dự án rất tốt (cô trưởng

phòng cực kỳ có tổ chức của anh yêu cầu tất cả những thứ đó). Cột mốc đầu tiên trên lịch trình là một bữa tiệc khởi động cho các thành viên chính trong đội: Arne và Hank từ khoa đồ họa sẽ làm phần quảng cáo, và hai giáo sư từ khoa ngoại ngữ sẽ gánh vác việc này việc kia – nhưng phần lớn người trong đội là chính các sinh viên quốc tế. *Sẽ tuyệt vời lắm đây!* Anh nghĩ.

Carl tổ chức một bữa tiệc lớn. Mọi người uống mừng và vỗ tay chúc mừng anh. Cô trưởng phòng khen kế hoạch của anh, và anh vui vẻ trở về nhà.

Nhưng anh không vui được lâu.

NGUYÊN LÝ CHỊU TRÁCH NHIỆM

Cũng như Carl, sau bước ***Khởi tạo*** và ***Hoạch định***, giờ bạn đã biết phạm vi và phương hướng cho dự án của mình. Bạn biết rõ mình đang đi về đâu, với một tấm bản đồ rõ ràng và lịch trình để đi tới đó. Bạn có thể sẽ rất hưng phấn; chung quy, phần còn lại chỉ là thực thi. Đơn giản thôi mà!

Nhưng cần những gì để cả đội thực thi thành công?

Nói ngắn gọn, đó là "trách nhiệm". Các nhà lãnh đạo dự án thành công luôn thể hiện tinh thần trách nhiệm bởi nó củng cố quyền lực không chính thức và đảm bảo thành công cho dự án. Các nhà lãnh đạo thành công khiến mọi người chịu trách nhiệm bởi đó là cách làm đúng, cho dù khó khăn. Nếu bạn không có tinh thần trách nhiệm, mọi người không cho là bạn nghiêm túc.

Trong công việc, bạn có thường được yêu cầu làm thứ gì đó không ai quan tâm tới hay không? Khi chúng ta nhận một nhiệm vụ, đồng ý dự họp hay cam kết gì đó, chúng ta luôn thầm hỏi mình: "Không biết chuyện này thực sự quan trọng đến mức nào?" và chúng ta chờ thấy có bằng chứng rằng nó thực sự quan trọng. Các nhà quản lý dự án giỏi chứng minh rằng mọi yêu cầu, mọi cam kết, mọi kỳ hạn bạn bỏ lỡ đều rất quan trọng. Và nhờ đó, họ có được mức tôn trọng cao và sự phục tùng từ đồng đội.

"Không có gì phá hủy niềm tin nhanh hơn là hứa rồi thất hứa. Ngược lại, không gì xây dựng niềm tin vững chắc hơn việc giữ lời hứa."

– Stephen R. Covey

Hầu hết mọi người không hiểu nguyên lý chịu trách nhiệm này.

Họ nghĩ rằng nó là thứ gì đó tiêu cực. Khi họ nghe từ "trách nhiệm", họ thấy bố hay mẹ họ bắt họ đi ngủ hay sếp đứng ở cửa văn phòng như một điềm gở. Họ nghĩ đó là "đánh giá thành tích" hay "nhận xét hàng năm".

Trong vai trò của bạn, bạn không cần phải dùng đến cách thể hiện tinh thần trách nhiệm đó. Là một nhà quản lý dự án không chuyên, có thể bạn không có nhiều quyền lực chính thức với các thành viên trong đội. Nguyên tắc chịu trách nhiệm rất đơn giản: Khi bạn giữ đúng cam kết, bạn trở thành một người đáng tin. Bạn nhận được sự tin tưởng của các thành viên trong đội, và họ cũng sẽ được khuyến khích để giữ đúng cam kết của mình. Bạn cũng có được sự tin tưởng của các bên liên quan, và họ sẽ có động lực để giữ đúng cam kết với bạn. Bạn sẽ trở thành biểu tượng của quyền lực không chính thức khi có thể truyền cảm hứng để mọi người *lựa chọn* tham gia đội của bạn.

Và bạn càng giữ đúng cam kết, mọi người càng dễ tin tưởng bạn hơn khi có rắc rối – điều chắc chắn sẽ xảy ra.

Bằng chính hành vi của mình, bạn cho mọi người biết bạn đánh giá cao tinh thần trách nhiệm như thế nào. Như đã nói ở Chương Hai, thời của "làm như tôi bảo, chứ không như tôi làm" đã qua lâu lắm rồi. Bạn phải làm mẫu cho kiểu hành vi bạn muốn thấy ở người khác một cách liên tục. Bạn phải giữ đúng 100% cam kết của bạn với đồng đội, các bên liên quan chủ chốt, và với dự án.

Bằng cách giữ đúng *chính xác* cam kết của mình, bạn có thể liên tục khiến những người khác biết nhận lãnh trách nhiệm. Chỉ cần một người trong đội không làm việc của mình là đủ để đẩy cả dự án trật khỏi đường ray, vì vậy bạn cần mọi người phải tận tâm và đóng góp khả năng lớn nhất của mình. Điều này có thể sẽ làm bạn ngạc nhiên, nhưng việc nghiêm túc chịu trách nhiệm sẽ khiến họ tận tâm hơn, chứ không phải làm ít đi.

Dự án thường va vấp vì con người vấp váp. Họ lạc đường, họ đụng phải vật cản, họ đi trệch hướng. Công việc của bạn với tư cách nhà lãnh đạo không phải là quản lý họ, mà là giúp họ quản lý bản thân. Điều này có nghĩa bạn phải "dọn đường/giải quyết khó khăn" cho họ, khiến họ có thể giữ đúng cam kết của mình. Bạn sẽ khiến mọi người tận tâm bằng cách chia sẻ trách nhiệm một cách nhất quán.

Đã có biết bao dự án vĩ đại bắt đầu với tiếng vỗ tay, băng rôn, áo thun và bút bi làm quà tặng, rồi sau đó đơn giản chìm vào quên

lãng như một kỳ nghỉ đã qua trên bãi biển. Có thể một ngày nọ, bạn thậm chí sẽ nhìn thấy cây bút đó trong ngăn kéo và nghĩ, chuyện gì xảy ra với *dự án đó rồi?*

Rất có thể chuyện xảy ra với Carl cũng giống như vậy.

Vài ngày sau bữa tiệc, Carl bận rộn tiếp một nhóm giáo sư người Mông Cổ. Sau đó anh phải xử lý bù một chồng đơn từ của học sinh. Mười ngày trôi qua, và anh nghĩ mình nên tiếp tục dự án Thủ đô. Anh gọi điện cho Arne và Hank để bảo họ bắt đầu quảng cáo, nhưng cả hai đều đang ra ngoài. Thế là anh gửi email.

Rồi một sinh viên của anh mắc bệnh. Rồi lại đến kỳ nghỉ lễ. Rồi tiếp theo là kỳ thi cuối kỳ và kỳ nghỉ Giáng sinh. Một số người trong đội muốn nói chuyện với anh về dự án, nhưng anh lại quá bận để gọi lại cho họ. Mình sẽ tiếp tục sau năm mới, anh nghĩ.

Nhưng sau năm mới, Carl lại bù đầu với ngày tựu trường cho các sinh viên quốc tế. Một ngày nọ, trưởng phòng đi ngang qua anh trên hành lang và hỏi anh với giọng bề trên hãnh tiến nhất của cô: "Dự án Thủ đô thế nào rồi?". Trong lòng, anh đang rối bời. Bề ngoài, anh mỉm cười tỏ vẻ tự tin, cam đoan với cô rằng mọi thứ đều ổn, và bỏ đi thật nhanh.

Đơn giản là Carl đã thất bại trong việc cam kết chịu trách nhiệm cho chính dự án của mình. Anh nghĩ lại về công sức anh đã bỏ ra vào những buổi phỏng vấn các bên liên quan chủ chốt và bản lịch trình dự án anh lập ra. Trên giấy thì trông mọi thứ đều ổn, nhưng anh tự trách mình vì đã không tuân theo lịch trình chính anh đã đề ra. Bạn có thể biện minh rằng cũng chẳng có ai khác tuân theo cả, nhưng quản trị dự án là việc của Carl, không phải của họ. Carl vẫn có đầy đủ lý do cho việc anh tiến hành thực thi dự án thất bại. Theo như anh tự bảo mình, tất cả những gì anh đã làm cho dự án đều phải có người làm – không nghi ngờ gì cả. Chung quy lại, cái cớ luôn luôn tuyệt đối hợp lý đối với người nghĩ ra nó.

Nhưng giờ dự án đã trễ hạn gần ba tháng, và vẫn chưa có gì hoàn thành cả. Carl có hai lựa chọn. Anh có thể bỏ dở dự án và hy vọng sẽ không có ai chú ý. Hoặc anh cố cứu vãn và dẫn dắt nó tới thành công.

Khi anh nhìn thấy Marta ngồi một mình nhâm nhi cà phê ở một góc phòng sinh hoạt chung và cố không nhìn những sinh viên khác đi ngang qua mình vào chiều hôm đó, anh biết mình phải làm gì. Anh sẽ cố cứu vãn.

Cũng như Carl, bạn sẽ không thể thực thi nếu không có một hệ thống trách nhiệm chung. Không có cách nào để tránh điều đó cả. Ngay cả những người có ý tốt muốn giúp đỡ cũng cần người để khiến họ chịu trách nhiệm. Vậy thì…

• Làm thế nào để tạo tinh thần trách nhiệm chung cho cả đội?

• Bạn phải làm gì nếu một thành viên trong đội phá vỡ cam kết?

Để trả lời những câu hỏi này, bạn cần tư duy chịu trách nhiệm một cách nhất quán và thường xuyên. Bạn cũng cần biết cách dùng quyền lực không chính thức để giúp các thành viên trong đội chịu trách nhiệm.

Tạo tinh thần trách nhiệm chung

Bạn đã bao giờ có một người thầy, huấn luyện viên hay người cố vấn quan tâm đến thành công của bạn chưa? Người đó giữ bạn tận tâm như thế nào? Hàng triệu người trong chúng ta từng học piano và chơi thể thao, nhưng lại không bao giờ trở thành nghệ sĩ piano hay vận động viên chuyên nghiệp. Tại sao không? Có thể ta không có động lực nội tại, nhưng vẫn còn nhiều hơn thế - hầu hết chúng ta thiếu một người thầy hay huấn luyện viên biết cách khiến ta tận tâm.

TIẾN ĐỘ DỰ ÁN HÀNG TUẦN – CHÚNG TA ĐANG THẮNG HAY BẠI?

Chúng tôi đề nghị họp mặt hàng tuần, với những con số quan trọng ghi trên bảng trắng hay màn hình máy tính để mọi người đều có thể nhìn thấy. Với con số ở đó, những điểm có khả năng thành vấn đề sẽ nhanh chóng hiện ra.

- Joe Knight, Roger Thomas và Brad Angus[1]

Nhà lãnh đạo biết khiến ta tận tâm có những kỳ vọng cao và rõ ràng, và *quan tâm* ta có đạt đến đó hay không. Cô ấy tôn trọng ta và cho ta thấy điều đó. Cô ấy hiểu tình thế của ta và giúp ta giải quyết vấn đề. Và cô ấy *thường xuyên* khiến ta chịu trách nhiệm cho những thứ ta nói mình sẽ làm.

Trước tiên Carl phải tận tâm cho dự án rồi mới giúp người khác tận tâm như vậy. Kiên quyết thành công trong chính *học kỳ này*, anh chỉnh sửa lịch trình dự án và kêu gọi họp nhóm chính vào thứ Hai.

Chỉ có vài người đến. Carl đã tính tới điều đó. Trong những người anh mời, có những người chỉ còn mang máng nhớ anh đang nói về cái gì và những người xin rút lui. Anh có thể hiểu điều đó; anh sẽ phải tìm người khác để điền vào các vị trí đó.

Nhưng anh chia sẻ thật với những người đến họp. "Tôi làm hư hết rồi", anh thừa nhận. "Chúng ta đã lên kế hoạch rất tốt, nhưng tôi không tuân thủ, tôi xin lỗi. Tôi vẫn nghĩ dự án này thật sự quan trọng, vì thế tôi cam đoan sẽ hoàn thành nó.

Tôi muốn chúng ta gặp nhau vào giờ này mỗi thứ Hai hàng tuần để họp nhóm. Sẽ ngắn gọn thôi. Chúng ta sẽ nhìn nhận lại hiện trạng trong bối cảnh của toàn thể kế hoạch dự án. Tôi sẽ báo cáo tôi đã hoàn thành cam kết của mình đến đâu, và các bạn sẽ báo cáo về cam kết của mình. Chúng ta sẽ làm việc cùng nhau để đảm bảo mình đi đúng hướng. Nếu các bạn gặp vấn đề, tôi cam đoan sẽ giải quyết khó khăn cho các bạn đối với bất cứ vấn đề nào nằm ngoài tầm ảnh hưởng của các bạn.

Các bạn có thể cam kết như thế không? Mỗi tuần một lần?"

"Tất nhiên rồi", họ nói. Carl biết chuyện này sẽ không dễ dàng như vậy, nhưng đó là điểm bắt đầu. Họ xem xét lại lịch trình dự án mới và lập những cam kết cụ thể để đẩy dự án về phía trước.

"Chúng ta đã bắt đầu rồi", Carl nói và thở phào.

CHÂM NGÔN QUẢN TRỊ DỰ ÁN

"Nhịp độ rõ ràng và tinh thần trách nhiệm không chỉ đưa đến thành quả đáng tin cậy hết lần này đến lần khác, mà còn tạo ra cả một đội ngũ năng suất cao."

Bằng cách lên lịch họp nhóm hàng tuần, Carl đã tạo thói quen *Giải trình Tiến độ Dự án* của nhóm. Nhịp độ hay tiến độ là biểu hiện của sự ổn định. Bạn đã bao giờ làm việc trong một nhóm có cảm giác "hòa nhịp" hay "xuôi chèo mát mái" với nhau chưa? Bạn mô tả nó như thế nào?

Nhịp độ này là chìa khóa để thực thi thành công. Đội ngũ có nhịp độ tốt sẽ thẳng tiến đến chiến thắng. Mọi người đều biết khi nào thì cần cái gì, và làm thế nào để đạt được nó; không có ai phải chịu trách nhiệm một mình, không ai chiếm hết hào quang hay lãnh hết trách nhiệm cho thất bại. Mọi người cùng tiến lên với nhau; bất kỳ ai cần giúp đỡ đều có sự trợ giúp của toàn đội.

CÔNG CỤ: Họp Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm

Bạn có thể tạo thói quen giải trình tiến độ dự án của nhóm này bằng cách tổ chức họp nhóm mỗi tuần trong suốt tiến trình dự án.

Buổi họp này hoàn toàn khác với kiểu "họp cập nhật tình trạng dự án" thông thường mà bạn đã biết. Sơ đồ sau đây mô tả những điểm khác biệt:

HỌP CẬP NHẬT DỰ ÁN THÔNG THƯỜNG

• Lắng nghe những người khác (hoặc giả vờ lắng nghe) nói tràn lan về việc họ đang làm. Vẽ vớ vẩn hoặc chơi điện thoại.

• Nếu là họp từ xa: làm việc khác (hoặc tắt tiếng điện thoại và tranh thủ ngủ).

• Lấy cớ hay đổ tội cho người khác về chuyện ta không làm được việc.

• Phí hàng tiếng đồng hồ vào buổi họp.

HỌP GIẢI TRÌNH TIẾN ĐỘ DỰ ÁN

• Tập trung vào lịch trình và ngân sách dự án. Ta có đang ở đúng nơi cần ở không? Nếu không thì tại sao?

• Tập trung vào cách ta có thể giúp đỡ lẫn nhau và giải quyết khó khăn khi cần.

• Cam kết làm chính xác những gì cần thiết để đưa dự án quay về quỹ đạo của kế hoạch / giữ dự án đúng kế hoạch.

• Tiến hành nhanh chóng và bám sát lịch trình họp.

Buổi họp Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm không dài, dài nhất là khoảng hai mươi, ba mươi phút. Đó là một buổi họp nhanh để xem liệu ta đang thắng hay đang thua – phần lớn là để biết ta có đang đi đúng hướng hoặc có ai cần giúp đỡ hay không. Một nhà quản lý dự án cực kỳ hiệu quả tổ chức những buổi họp này để "khiến mọi người làm dự án thấy rõ tình trạng của nhau và khai thác ý tưởng của họ để giải quyết bất cứ chỗ nào có vấn đề. Luôn luôn có thứ có vấn đề"[2]. Có người còn gọi buổi họp đầy năng lượng này là "họp mà không phải họp".

Tùy vào dự án của bạn, bạn có thể sẽ phải tổ chức những buổi họp

Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm nhỏ hay các đợt kiểm tra chúng tôi đã nói trong Chương Bốn vào những giai đoạn nhất định của dự án. Bạn và đồng đội sẽ quyết định cần tổ chức thường xuyên đến mức nào. Những buổi họp nhỏ *không phải* chỉ là cái cớ để gặp nhau. Mục tiêu *thực sự* của nó là để kiểm soát những hạng mục nhất định trên đường Găng.

Một tổ chức chúng tôi từng làm việc cũng tổ chức họp nhỏ hai lần một ngày, mỗi ngày, vào lúc 9 giờ sáng và 3 giờ chiều. Họ đang kiểm tra tiến độ sản xuất bộ phận máy móc. Mỗi bộ phận cần chưa đến một ngày để hoàn thành, nhưng mỗi phần đều là thiết yếu đối với dự án. Vậy là hai lần một ngày, một nhóm nhân sự chính gặp mặt để đảm bảo bộ phận cần thiết đã được sản xuất. Cùng với đó, họ còn đảm bảo nhóm điều hành máy có tất cả những thứ họ cần để hoàn thành bộ phận tiếp theo đúng lúc.

Những buổi họp nhỏ có thể là cần thiết cho những giai đoạn nhất định trong dự án của bạn. Nó không cần mọi người trong đội đều có mặt, và cũng không thay thế buổi họp Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm bình thường mà bạn tổ chức mỗi tuần với nhóm chính.

Nhịp độ hàng tuần này giúp các thành viên chính trong đội không cảm thấy bị cô lập và nhắc họ rằng những hoạt động họ được giao là những cống hiến cần thiết, chứ không phải chỉ là "một việc bất kỳ" để cho hết thời gian. Thành công là tổng thể từng thành tố, với điều kiện mọi người đều thường xuyên thấy được vạch đích. Và do rất nhiều vấn đề sẽ nảy sinh khi bạn đang thực thi dự án, không ai nên cảm thấy họ phải giải quyết mọi thứ một mình. Seth Godin có một góc nhìn: "Khi dự án ngày càng hoàn thiện, bản năng của chúng ta là giấu giếm. Giấu đi vật cản, sai lầm của ta, nỗi lo của ta. Và khi ta giấu giếm, ta bắt những người còn lại trong đội đi trong bóng tối. Khi bóng tối kéo đến, tiếp tục giấu càng dễ xảy ra hơn, bởi nếu ta cho rằng thôi giấu giếm bây giờ ta sẽ gặp rắc rối gấp đôi"[3].

Buổi họp Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm được thiết kế để làm một số việc cụ thể sau:

• Cho phép cả đội nhìn thấy toàn thể dự án bằng cách xem xét kế hoạch dự án.

• Yêu cầu từng thành viên trong đội báo cáo về cam kết họ đưa ra tuần trước.

• Thúc đẩy dự án do mỗi tuần các thành viên trong đội lại đưa ra

cam kết mới.

• Để người quản lý dự án biết cần phải giải quyết khó khăn ở chỗ nào.

HỌP GIẢI TRÌNH TIẾN ĐỘ DỰ ÁN CỦA NHÓM

Những buổi họp tình trạng dự án là những buổi họp được lên lịch thường xuyên để trao đổi thông tin về dự án... được tổ chức với các độ thường xuyên khác nhau và ở những mức độ khác nhau (ví dụ, đội quản lý dự án có thể họp hàng tuần với nhau và họp hàng tháng với khách hàng).

- PMBOK 4.2.4

Nhớ ghi biên bản họp mỗi buổi họp. Hãy xem cách Eve sử dụng công cụ sau để ghi lại buổi họp:

HỌP GIẢI TRÌNH TIẾN ĐỘ DỰ ÁN CỦA NHÓM

Tên dự án:

Ngày:

Quản lý dự án:

BÁO CÁO CAM KẾT TUẦN TRƯỚC

_____

LẬP CAM KẾT MỚI

_____

GIẢI QUYẾT KHÓ KHĂN

_____

KHÁC

_____

Với công cụ này, cô có thể theo dõi cam kết của tất cả thành viên

mỗi tuần. Trong trường hợp này, đội của Eve có thể thấy ngay rằng họ đang làm đúng lịch trừ một khoản: Nhắc nhở từ bệnh nhân.

Từ đầu dự án, họ đã nhận ra rằng nhân viên bệnh viện thường quên rửa tay khi đi từ bệnh nhân này sang bệnh nhân khác, dẫn đến bệnh lây lan. Vậy là một mục tiêu của dự án bao gồm biển nhắc nhở dán khắp nơi: "Bạn Đã Rửa Tay Chưa?". Những lời nhắc này xuất hiện khắp nơi trên tường hành lang, nhà vệ sinh, văn phòng bác sĩ, lối vào và ra bệnh viện – bất cứ nơi nào có khoảng trống.

Vẫn chưa đủ. Những tấm bảng này có hiệu quả tốt đối với khách đến thăm, nhưng nhân viên dần quen với nó đến nỗi họ không còn nhìn thấy nó nữa. Đội ngũ dự án đã đoán trước được điều này, vì thế họ cũng lên kế hoạch yêu cầu bệnh nhân nhắc nhở nhân viên bệnh viện rửa tay.

"Bệnh nhân không chịu làm. Đơn giản vậy thôi", Micaela, một trong những chuyên viên hộ lý nói. Công việc của Micaela là phân loại bệnh nhân ở cửa trước bệnh viện, và nhiệm vụ của cô trong đội ngũ dự án là làm tất cả những việc có liên quan tới bản thân bệnh nhân. Một trong những nhiệm vụ của cô là đảm bảo mỗi bệnh nhân đều biết để nhắc nhở nhân viên rửa tay. "Một số bệnh nhân lớn tuổi không hiểu chúng ta đang yêu cầu họ làm gì. Và những bệnh nhân khác thì quá nhút nhát để có thể hỏi bác sĩ hay một y tá bận rộn 'Anh chị đã rửa tay chưa?'", Micaela nói.

Bác sĩ Saltas không hài lòng chút nào. Anh ta nhìn chằm chằm vào Micaela. "Nhìn này, chúng ta đã đồng ý rằng bệnh nhân là phòng tuyến cuối cùng. Lên tiếng là vì lợi ích của chính họ. Vấn đề này thật vô bổ. Bỏ qua đi thôi."

Eve không cần phải chỉ ra Bốn Hành vi Nền tảng cô đã dán lên tường ngay trên đầu cô (một phần là vì bác sĩ Saltas). Mọi người đều biết nó nằm ở đó, và Eve biết nhiệm vụ của cô là làm gương.

"Chúng ta là một đội. Micaela có một nhiệm vụ và đang gặp rắc rối với nó. Lờ đi chuyện này sẽ không giúp ta đạt được kết quả cuối cùng. Chúng ta có thể làm gì để giải quyết khó khăn cho cô ấy?"

Cả phòng yên lặng. Và rồi Mario, giám đốc quan hệ công chúng, phát biểu. "Chúng ta có thể cho mọi người đeo khẩu trang – 'Hỏi tôi xem tôi đã rửa tay chưa.'"

Y tá trưởng cười và nói, "Tôi muốn thấy y tá mang khẩu trang đó

lắm, và tôi cũng nghĩ họ sẽ mang nếu tôi yêu cầu họ."

Bác sĩ Saltas vẫn còn khó chịu. "Khẩu trang với khẩu triếc!", anh khịt mũi. "Lại thêm một vật để lan truyền vi trùng."

"Điều đó đúng đấy", chuyên viên tư vấn nói.

Y tá trưởng trả lời, "Không chắc đâu. Chúng ta đã mang bảng tên rồi – ta chỉ cần ghi thêm lời nhắc vào tấm thẻ ấy thôi. Và tôi nghĩ các y tá sẽ không phiền khi phải nhắc bệnh nhân yêu cầu bác sĩ rửa tay đâu". Cô cười với bác sĩ Saltas.

"Làm thế đi", giọng nói trầm của bác sĩ Leron, trưởng bộ phận y tế vang lên.

Eve đồng ý. "Micaela, tôi sẽ làm việc với cô trực tiếp để quyết định bước tiếp theo."

Hãy nghĩ về diễn tiến buổi họp đó. Chẳng hề xuôi chèo mát mái. Có thể chẳng có buổi họp nào được như thế cả, nhưng cũng tốt thôi, bởi bạn muốn có những ý kiến và trọng tâm cảm xúc khác nhau mà. Mọi người trong phòng đều có lý. Một số người trở nên khó chịu. Eve làm hết khả năng để giữ sự tôn trọng trong khi thảo luận – và nó kết thúc khá tốt đẹp. Cô đã cẩn thận không áp đặt một giải pháp cho vấn đề. Cô tạo điều kiện cho cuộc thảo luận và để cả đội đi tới cả giải pháp và cam kết cá nhân của họ với nó. Đội của cô đang nhập tâm vào cuộc chơi, và cho dù trên đường không bằng phẳng, rõ ràng họ đang tham gia cùng với nhau để chiến thắng.

Thực tế chút đi – không phải lúc nào mọi sự cũng hoàn hảo, phải không? Sẽ luôn luôn có vấn đề, đúng không nào? Trong buổi họp Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm, có thể có những vấn đề nào nảy sinh làm ngăn trở lịch trình dự án của bạn?

Eve có thể làm tốt hơn không? Đồng tình nhiều hơn chẳng hạn? Tất nhiên rồi, nhưng buổi họp vẫn đã đạt được mục đích chính của nó: tìm ra đâu là chỗ có vấn đề và lấy ý kiến tốt nhất của mọi người về cách giải quyết nó.

Nhưng, bạn sẽ nói, anh không thể luôn làm được như thế trong vòng hai mươi, ba mươi phút được. Đúng vậy, nhưng thường thế đã đủ thời gian để xem lại kế hoạch, điểm lại những thành tích trong tuần và cam kết làm một vài hoạt động thiết yếu để duy trì đúng hướng. Có phải một số vấn đề cần được quan tâm nhiều hơn không? Tất nhiên. Trong trường hợp ấy, hãy tổ chức một buổi họp

dự án riêng để tập trung vào đó, hoặc tập hợp những người bị ảnh hưởng hay có khả năng giải quyết vấn đề đó nhất. Nhưng buổi họp Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm ngắn vẫn rất thiết yếu – đừng bao giờ bỏ qua.

Một nhà quản lý dự án có kinh nghiệm nói: "Hãy tổ chức một buổi họp ngắn bắt buộc hàng tuần để từng thành viên trong đội có một, hai phút (không hơn!) nói cho cả đội họ đã làm gì vào tuần rồi, kế hoạch của họ cho tuần tới ra sao và có vật cản nào họ cần đồng đội giúp hay không… Điều này tạo ra cảm giác thôi thúc cho mỗi cá nhân trong đội phải có tiến bộ mỗi tuần"[4].

Yêu cầu những người khác chịu trách nhiệm

Vậy nếu bạn có vấn đề với một thành viên trong đội thì sao? Nếu có ai đó luôn luôn tiêu cực (như bác sĩ Saltas) hay không làm việc thì sao? Điều đó đã bao giờ xảy ra với bạn chưa? Chuyện gì xảy ra với dự án khi các thành viên trong đội tan rã trước mắt bạn?

Bạn có rất nhiều lựa chọn. Bạn có thể loại họ khỏi đội, làm họ xấu hổ, khiển trách họ trước những người còn lại trong đội, hay lờ họ đi và ước gì họ biến mất – nhưng không có cách nào trong số những lựa chọn phản ứng này đáp ứng được yêu cầu của "quyền lực không chính thức". Thay vào đó, bạn có thể yêu cầu họ chịu trách nhiệm bằng Bốn Hành vi Nền tảng. Khi bạn quên thể hiện sự tôn trọng, *có thể* bạn sẽ thắng một trận nhưng *chắc chắn* sẽ thua cả cuộc chiến.

Khi một thành viên trong đội trở nên khó kiểm soát, đủ loại cảm xúc nổi lên, đặc biệt là sự thất vọng, giận dữ và bức bối. Nếu bạn để những cảm xúc này đổ ụp xuống một thành viên trong đội hay thậm chí cả đội, bạn *đã thực sự* thua cả trận chiến.

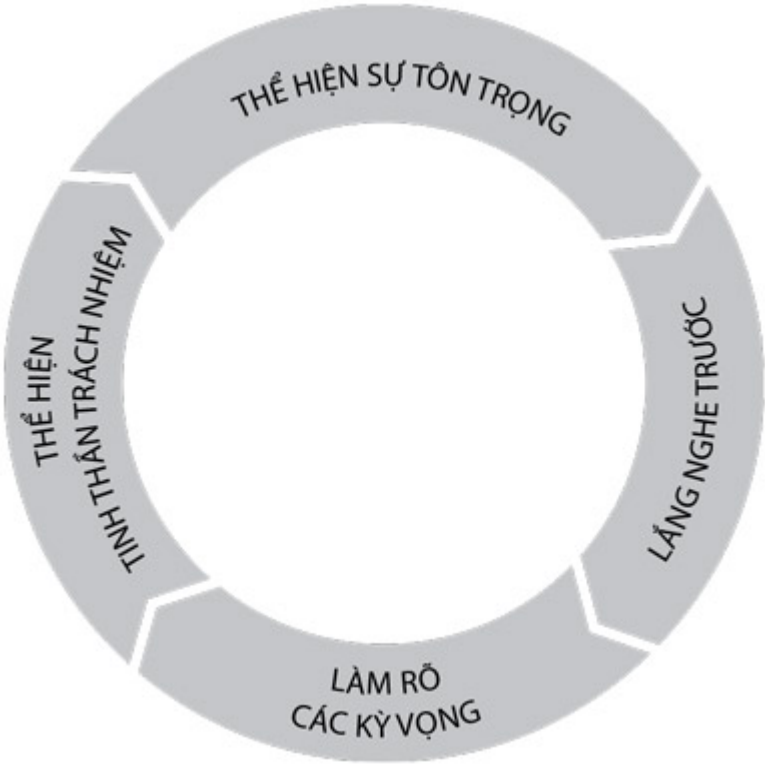
Bạn đã bao giờ bấm nút "gửi" một email khi đang giận dữ chưa? Vào lúc đó có thể bạn cảm thấy thật là dễ chịu, nhưng chẳng mấy chốc bạn ước gì có thể rút nó lại. Bạn còn nhớ hành động nông nổi ấy đã gây hậu quả thế nào đến cuộc sống riêng tư và sự nghiệp của bạn chứ? Cảm thấy thất vọng, giận dữ và bức bối là điều tự nhiên, nhưng một nhà lãnh đạo giỏi phải kiểm soát được cảm xúc ấy để đạt kết quả tốt.

Đã bao giờ nghe câu "Uốn lưỡi bảy lần trước khi nói" chưa? Hãy làm thế trước khi bạn bấm nút "gửi" email cho một thành viên trong đội. Bạn có thể sẽ ngạc nhiên trước tác dụng của nó. Hãy nhớ, việc của bạn không phải chỉ là hoàn thành dự án – mà còn là

xây dựng một đội ngũ dự án giỏi nữa. Và điều đó có nghĩa là bạn phải xây dựng con người, đặc biệt là vào những thời điểm khó khăn.

Vậy làm thế nào để khiến những người không có tinh thần trách nhiệm chịu trách nhiệm? Bạn phải *tự mình* chịu trách nhiệm trước Bốn Hành vi Nền tảng. Bạn bắt đầu bằng cách *thể hiện* sự *tôn trọng*. Nếu bạn phản ứng tiêu cực, bạn đã vi phạm quy định của quyền lực không chính thức. Bạn sẽ đánh mất cảm hứng cần thiết để cả đội chiến thắng. Không ai muốn bị xúc phạm cả; nếu cả đội sợ hãi phản ứng của bạn, họ sẽ mất gắn kết.

Giả sử một thành viên trong đội đến họp và nói anh ta hay cô ta không thể giữ được lời hứa tuần này. Đầu tiên, hậu quả của việc không làm gì là gì? Bạn đang dạy đồng đội những gì? Bạn đang dạy họ rằng cam kết là không quan trọng. Một khi đã để tiêu chuẩn trách nhiệm đi xuống, bạn sẽ không còn tiêu chuẩn nữa. Nếu một thành viên trong đội thường xuyên phá vỡ lời hứa và bạn không làm gì cả, những người khác cũng sẽ bắt đầu phá vỡ lời hứa. Và còn những người giữ đúng cam kết thì sao? Họ sẽ bắt đầu mất lòng tôn trọng *với bạn.*



Vậy từ lần đầu tiên ai đó không làm đúng cam kết, hãy dùng Bốn Hành vi Nền tảng để tìm hiểu xem điều gì cản trở họ:

1. **Lắng nghe trước.** Hãy để thành viên đó nói rõ tại sao họ lại không làm đúng cam kết.
2. **Thể hiện sự tôn trọng.** Tỏ rõ sự thấu hiểu trước tình huống của họ.
3. **Làm rõ các kỳ vọng.** Lặp lại cam kết, cập nhật kỳ hạn hoàn thành.
4. **Thể hiện tinh thần trách nhiệm.** Khiến thành viên đó hiểu rằng cả đội trông cậy vào cam kết của mỗi người. Mỗi cam kết đều là một phần thiết yếu cho thành công của dự án.

Bằng cách liên tục khiến mọi người sẵn sàng nhận trách nhiệm trong buổi họp, bạn đạt được hai điều quan trọng:

• Thành viên trong đội sẽ tự chịu trách nhiệm cho vấn đề; anh ta sẽ hiểu rằng anh ta đã khiến cả đội thất vọng, chứ không phải chỉ một mình anh ta hay bạn.

• Những người còn lại trong đội sẽ nhìn và nghĩ: *Mình không bao giờ muốn đưa bản thân vào tình cảnh đó.*

Đây là cách chịu trách nhiệm ở mức độ đội ngũ. Mọi thành viên trong đội sẽ củng cố quyết tâm cống hiến hết sức mình cho đội và cho dự án.

Giải pháp này không phải lúc nào cũng hiệu quả. Nếu bạn thường xuyên gặp vấn đề với một thành viên trong đội không giữ đúng cam kết thì sao? Bạn sẽ phải làm bước tiếp theo: một cuộc "trao đổi trách nhiệm" hoặc trước cả nhóm hoặc trong một buổi họp riêng. Các thành viên trong đội phải biết rằng bạn đang giải quyết vấn đề, vì vậy hãy nói gì đó trong cuộc nói chuyện về trách nhiệm – và hãy làm điều đó bằng một cách vẫn thể hiện sự tôn trọng trong khi vẫn khiến họ hiểu rằng việc không giữ lời là không thể chấp nhận được và làm ảnh hưởng đến thành công của dự án.

Họp Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm

Cả đội cần có ba điều trong một buổi họp Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm:

1. Tập trung vào bảng điểm toàn đội: Chúng ta có đạt được mục tiêu không? Chúng ta có đang đi đúng lịch trình không?

2. Báo cáo về những cam kết tuần trước theo vòng, làm nhanh.

3. Lập cam kết mới: "Tuần này chúng ta có thể làm gì để tăng điểm số?".

Trở lại với dự án của Eve. Sau hai tuần, Micaela bước vào buổi họp Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm với hết cớ này đến cớ khác. Cô ấy không thể làm xong bảng tên mới vì phải bỏ cả tuần với một nhóm thanh tra bệnh viện vừa đến. Tuần tiếp theo căn hộ của cô đang được sơn lại, và cô cần phải có mặt.

Eve bảo: "Tôi biết cô có rất nhiều việc, Micaela ạ, nhưng điều đó đúng với tất cả chúng ta. Đây là hậu quả tác động lên lịch trình dự án: Chúng ta đã thu số liệu trễ ít nhất một tháng rồi. Chúng ta không biết được mình có tạo ra sự khác biệt hay không, và thế nghĩa là đang có nhiều bệnh nhân gặp vấn đề hơn.

Chúng ta lập những cam kết này với nhau, và chúng tôi cần biết chúng tôi có thể tin tưởng vào cô. Chúng tôi có thể làm gì thêm để giải quyết khó khăn cho cô không?"

Bạn nghĩ thế nào? Eve đã *thể hiện sự tôn trọng chưa?* Cô đã *lắng nghe* và thấu cảm chưa? Cô đã *làm rõ các kỳ vọng* chưa? Cô đã buộc Micaela *chịu trách nhiệm* chưa? Nếu là bạn thì bạn sẽ xử lý như thế nào?

Trước hết, cô công nhận rằng, cũng như tất cả những người khác, cuộc sống của Micaela rất bận rộn. Luôn luôn có những thứ khẩn cấp xung đột lẫn nhau, nhưng khi ta cam kết trước toàn đội, nó trở thành việc tư. Micaela cần phải bắt kịp những người còn lại trong đội. Cô nhắc nhở Micaela về tầm quan trọng của dự án và ảnh hưởng của điều cô ấy cống hiến. Sau đó cô hỏi liệu cả đội có thể tin tưởng rằng cô ấy sẽ giữ đúng cam kết hay không.

Có nhiều thành viên thỉnh thoảng cần phải được nhắc nhở thẳng thắn và nhẹ nhàng *trước toàn đội.* Nếu có ai đó giở chứng và bạn cứ để cho qua, bạn đang nói gì với những người còn lại trong đội? Họ sẽ coi trọng cam kết của chính mình đến thế nào? Họ sẽ trung thành với đội đến đâu? Họ sẽ cảm thấy những gì đối với những người lười biếng?

Cả sự bực dọc của bạn cũng sẽ tích lại dần, nếu bạn không nói thẳng về nó mà vẫn thể hiện sự tôn trọng. "Khi ta không vạch rõ được giới hạn và khiến những người khác chịu trách nhiệm, ta cảm thấy mình bị lợi dụng và ngược đãi", tiến sĩ Brené Brown, một nhà nghiên cứu về cách con người hành xử nơi làm việc, nói. "Đây là lý do tại sao thỉnh thoảng ta lại công kích phẩm giá của họ, một điều gây tổn thương hơn nhiều so với việc thể hiện một hành vi hay một lựa chọn. Chúng ta vẫn phải hiểu rằng việc sa vào vũng lầy của tổn thương và đổ lỗi, hay tràn đầy cơn giận chính đáng, rất nguy hiểm cho các mối quan hệ và cho sức khỏe của chính mình."[5]

Mặt khác, nếu bạn làm như Eve, bạn đang gửi đi thông điệp rằng mọi người đều phải chịu trách nhiệm và rằng cống hiến của mọi người đều quan trọng. Bạn cũng đang giữ sự chính trực của mình, và điều đó quan trọng hơn bất cứ thứ gì.

Sự phát triển của đội ngũ trong một dự án thường trở nên phức tạp khi một thành viên phải chịu trách nhiệm trước cả quản lý chính thức của họ và người quản lý dự án. Việc quản lý tốt hai mối quan hệ song song này thường là một yếu tố thiết yếu để thành công, và thường là nghĩa vụ của nhà quản lý dự án.

- PMBOK 9.3

Đối thoại về hiệu quả công việc

Thi thoảng, bạn cần phải tổ chức những cuộc họp Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm với riêng từng người. Đây còn gọi là cuộc Đối thoại về Hiệu quả Công việc. Sau đây là một ví dụ.

Carl yêu cầu Marta tham gia vào đội ngũ chủ chốt cho dự án Thủ đô. Cô ấy luôn đến các buổi họp Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm nhưng (như Carl đã đoán trước) hoàn thành công việc là điều rất khó với cô bởi cô quá sợ hãi mọi người. Trong ba tuần liên tục, cô không hoàn thành công việc.

"Marta, đây là tuần thứ ba em không hoàn thành cam kết đấy", anh nói, giọng bình tĩnh và tôn trọng. "Sau buổi họp này chúng ta nói chuyện với nhau nhé? Tôi muốn biết vấn đề là gì." Những người còn lại trong đội đang nhìn chăm chú và thở phào khi Marta trả lời: "Vâng, em cũng muốn như thế".

Đoán trước là Marta sẽ lại trễ hạn, Carl đã chuẩn bị sẵn một bản Kế hoạch Đối thoại (sẽ nói rõ hơn ở đoạn sau). Khi ngồi trong văn phòng, anh xem lại nó lần nữa. Marta gõ cửa. "Chào thầy", cô bé nhút nhát nói.

Anh đứng lên khỏi ghế, cười ấm áp với cô bé và mời cô ngồi. "Marta, cảm ơn em đã tới. Tôi nghĩ em đã biết rằng tôi muốn em có được những trải nghiệm tốt nhất ở trường này. Lý do tôi muốn nói chuyện với em là để khiến điều đó thành hiện thực. Khi em bỏ lỡ cam kết với cả đội và rồi không làm xong việc, chúng ta không thể đạt được mục tiêu của mình cho em hay cho dự án được. Có rất nhiều sinh viên giống như em, lần đầu tiên xa nhà. Đó là lý do chúng ta làm dự án này. Không chỉ có đội ngũ này dựa vào em, mà cả những sinh viên khác cũng thế. Chúng tôi cần sự giúp đỡ của em. Khi em nói mình sẽ làm gì đó, em cần phải giữ lời. Em đã bỏ lỡ cam kết ba tuần rồi, và giờ tất cả chúng ta đều đã trễ lịch trình." Marta hơi nhún vai. Carl ngồi thẳng người và chờ đợi. Và đợi. Cuối cùng, Marta nói nhỏ đến nỗi anh suýt không nghe thấy.

"Em gặp khó khăn", cô bé nói. Và chỉ có thế - suốt một lúc lâu. Sau chừng vài phút nữa, "Em gặp khó khăn khi phải giao tiếp với người lạ. Em không biết phải nói gì. Rào cản ngôn ngữ khó lắm".

Carl kiên nhẫn chờ đợi.

Marta tiếp tục. "Em cảm thấy ngu ngốc. Em muốn giúp mọi

người", cô bé nói bằng thứ tiếng Anh không trôi chảy. "Em muốn có bạn ở đây. Nhưng chuyện đó khó hơn em tưởng. Em không muốn làm cả đội thất vọng, và thầy nói đúng. Khi em không làm những gì em nói, họ cũng không muốn biết thêm gì về em. Em biết điều đó."

Carl đã tự hỏi suốt nhiều tuần làm thế nào để Marta hiểu, và muốn hiểu tại sao cô bé lại thụ động như vậy. Chỉ với vài phút đối thoại thấu cảm với nhau, anh đã tìm ra ngọn nguồn vấn đề và cách để giải quyết khó khăn cho Marta. Nhưng anh muốn biết ý kiến của cô bé trước.

"Tôi có thể làm gì giúp em?", anh hỏi.

"Có lẽ… ai đó có thể đi cùng em."

Carl đã nghĩ ra người phù hợp – một thành viên khác trong đội, thầy Oleson, một giáo viên tiếng Pháp trẻ tuổi thích nói chuyện với sinh viên nước ngoài.

"Marta, tôi có thể tìm cho em một người trợ giúp, nhưng tôi cần em bắt kịp những cam kết của em cho dự án. Em có làm được không?"

"Có", Marta gật đầu gần như hăng hái. "Nếu có người giúp em về ngôn ngữ, em sẽ bắt kịp mọi thứ."

Bạn nghĩ gì về cách Carl xử lý cuộc đối thoại về hiệu quả công việc này? Anh đã giải thích tại sao anh muốn nói chuyện. Anh nói về những quan ngại của mình một cách tôn trọng và đi thẳng vào vấn đề. Anh nhắc nhở Marta về mục đích dự án. Anh lắng nghe và đồng cảm với những nỗi lo lắng và cảm giác của cô bé. Thay vì giải quyết vấn đề cho cô bé, anh hỏi ý kiến của cô nên làm gì. Và rồi anh làm việc mà các nhà quản lý dự án giỏi phải làm – tìm ra cách để giải quyết khó khăn cho cô.

Trong khi đó, tại bệnh viện…

Eve lo lắng về sức ảnh hưởng của bác sĩ Saltas đến toàn đội. Thái độ của anh ta luôn tiêu cực và lây lan cho dù cô đã cố gắng lịch sự nhắc nhở trước toàn đội bao nhiêu lần. Cô biết cô sẽ phải nói chuyện cứng rắn hơn về biểu hiện của anh ta. Điều đầu tiên cô cần làm là kiểm soát được cảm xúc của mình. Cô thấy anh ta quá khó chịu, và lo lắng rằng sự ghét bỏ của cô đối với thái độ của anh ta sẽ hiển hiện trong cách cô tiếp cận vấn đề. Vậy là cô ngồi xuống trước máy tính và lên kế hoạch cuộc đối thoại để đảm bảo cô có

một cách tiếp cận hai bên đều có lợi và phỏng đoán được kết quả. Cô dùng bản Kế hoạch Đối thoại để định hình suy nghĩ của mình.

CÔNG CỤ: Kế hoạch Đối thoại

Kế hoạch Đối thoại là công cụ để giúp bạn lên kế hoạch một cuộc đối thoại về hiệu quả công việc. Sau đây là hướng dẫn để bạn xử lý từng yếu tố trong công cụ này.

KẾ HOẠCH ĐỐI THOẠI

Với ai?	Khi nào?
Ý ĐỊNH CỦA TÔI LÀ GÌ?	
Giải thích tại sao bạn phải nói chuyện với họ. Ý định của bạn là cần phải giúp người đó phát triển cùng như đẩy dự án về phía trước.	
SỰ VIỆC DIỄN RA?	**TÁC ĐỘNG LÀ GÌ?**
GÓC NHÌN CỦA HỌ, GÓC NHÌN CỦA TÔI	ĐỐI VỚI DỰ ÁN, CON NGƯỜI, CÁC QUY TRÌNH
Giải thích sự thực: cam kết không hoàn thành, buổi họp bỏ lỡ, hành vi hay thái độ tiêu cực. Sau đó lắng nghe và thấu cảm với tình huống từ góc nhìn của người kia.	Hành vi của người đó ảnh hưởng thế nào tới dự án về cả các mối quan hệ và kết quả dự án?
HÀNH ĐỘNG	**THỜI HẠN**
Ghi lại cam kết của người đó.	

Ý ĐỊNH CỦA TÔI LÀ GÌ?

Bản Kế hoạch Đối thoại yêu cầu bạn xác định ý định của mình trước. Tại sao bạn lại yêu cầu nói chuyện với họ? Có hai lý do đây là một bước thiết yếu. Thứ nhất, bạn không muốn người kia hoài nghi về ý định của bạn. Thứ hai, bạn muốn người đó hiểu rõ ràng và nhanh chóng rằng cuộc đối thoại này chỉ là về kết quả dự án – không phải về phẩm giá hay tính cách của họ. Bạn không muốn cho thành viên trong đội lý do để nghĩ *Ồ, chỉ là Eve không thích mình thôi, đó là lý do cô ấy bắt bẻ mình.* Vậy bạn phải làm rõ ý định của mình.

SỰ THỰC LÀ GÌ?

Tiếp theo, hãy nghĩ đến những sự thực bạn cần chia sẻ. Hãy đảm bảo bạn sẵn sàng đưa ra ví dụ hay bằng chứng cho hành vi đang được nói đến hay sai lầm họ phạm phải.

TÁC ĐỘNG LÀ GÌ?

Hãy sẵn sàng để nói lưu loát về tác động của những việc này lên dự án để thành viên đó hiểu rõ bức tranh chung.

Tiến hành đối thoại

Chuẩn bị rõ ràng phần trao đổi của mình là một cách đủ tốt để "bình tĩnh lại" và giao tiếp đúng cách. Hãy luôn thấu lý, nói rõ ràng, và trên hết là *thể hiện sự tôn trọng.*

Một cách rõ ràng và với giọng nghiêm túc nhưng thân thiện, hãy nói rõ ý định của bạn và sự thật của tình huống. Đó là bước làm rõ vấn đề. Sau đó dừng lại. Đây là một bước quan trọng. Bạn cần phải cho thành viên đó thời gian xử lý thông tin và thấm dần. Tiếp theo hãy lắng nghe góc nhìn của họ về những sự thật đó.

Hãy thấu cảm. Hãy đặt mình vào vị trí của họ và thấu hiểu góc nhìn của họ hết sức có thể. Sau đó ngừng lại và giữ im lặng. Nếu bạn im lặng lắng nghe, bạn có thể cho người kia cơ hội thể hiện cảm xúc của mình và "giải nén" – bạn không cần phải đồng ý, phản đối, hay tự vệ - và bạn cũng có thể sẽ học được gì đó. Chỉ lắng nghe thôi sẽ cho bạn cơ hội hiểu ra tại sao người đó lại biểu hiện không tốt.

HÀNH ĐỘNG

Một khi người đó đã cảm thấy bạn hiểu họ, hãy hỏi đề nghị của họ về cách giải quyết vấn đề và bắt đầu *làm rõ các kỳ vọng.* Thường thì họ sẽ biết phải đề nghị gì; trong trường hợp đó, hãy nói rõ bằng những từ ngữ chi tiết điều bạn muốn từ họ và điều họ có thể hy vọng từ bạn. *Thể hiện tinh thần trách nhiệm* bằng cách đồng ý về một số hành động nhất định, và lên lịch họp để kiểm tra tiến độ những cam kết đó. Hãy đảm bảo người kia biết bạn nhất định sẽ tiến hành cuộc họp đó.

Những cuộc đối thoại thế này không phải luôn dễ dàng, nhưng nếu bạn dựa vào Bốn Hành vi Nền tảng, quyền lực không chính thức của bạn sẽ tăng lên khi thành viên trong đội nhận ra họ có thể trò chuyện với bạn.

Giờ thì hãy xem cách Eve xử lý cuộc đối thoại về hiệu quả công

việc với vị bác sĩ cứng đầu trong đội của cô. Sẽ khó lắm đây. Hãy để ý đến cái cách cô tuyên bố ý định của mình, đưa ra sự thật tình huống và tác động của nó, lắng nghe và làm rõ các kỳ vọng.

"Bác sĩ Saltas, tôi muốn anh biết tôi rất tôn trọng kinh nghiệm và kiến thức của anh. Anh có thể cống hiến rất nhiều cho dự án. Ý định của tôi qua cuộc nói chuyện này là tìm ra cách cả hai chúng ta có thể hợp tác để giúp dự án này thành công. Xin nói thẳng rằng, tôi lo lắng về cảm giác tiêu cực mà anh tạo ra trong đội. Tôi nghĩ mọi người cảm thấy e ngại anh, và tôi thấy điều đó đang ảnh hưởng tới dự án. Khi anh nói chuyện với Micaela vào buổi họp trước, có vẻ anh đang công kích cá nhân cô ấy. Khi anh chỉ trích gần như mọi ý kiến đưa ra trong buổi *brainstorm* hai tuần trước, tôi đã thấy mọi người im lặng và từ chối tham gia tiếp. Tôi nghĩ đây là một dạng mô thức không hay."

"Còn nữa, khi chúng tôi yêu cầu anh nhận một công việc, anh nhận nhưng tôi thấy anh làm cho nó không còn có ích nữa. Ví dụ như khi anh trở về từ buổi hội thảo về bệnh truyền nhiễm, lẽ ra anh phải mang tài liệu về cho chúng tôi đọc. Thay vào đó, anh chỉ bảo chúng tôi là buổi hội thảo chỉ tốn thời gian và không có gì đáng để chia sẻ cả.

Điều đó tác động đến dự án của chúng ta. Mọi người không phát biểu hay chia sẻ ý kiến khi có mặt anh, và chúng tôi không cảm thấy có thể tin rằng anh sẽ giữ lời."

Eve ngừng lại để bác sĩ Saltas suy ngẫm về thông tin và thấy mặt anh ta trắng bệch ra.

"Bác sĩ Saltas, tôi đã đưa ra vài điều, giờ tôi muốn nghe từ anh. Anh nghĩ gì về những gì tôi vừa nói?"

Eve ngồi thẳng người lên và chuẩn bị tinh thần. Cô chưa bao giờ tin mình có thể nói chuyện với một bác sĩ như vậy, đặc biệt là một bác sĩ có nhiều danh hiệu đến nỗi cửa văn phòng anh ta không có đủ chỗ để treo hết. Nhưng cô vẫn cảm thấy hài lòng – cô đã nêu ra sự thật của vấn đề, đã thể hiện sự tôn trọng, và đặt dự án lên trên hết.

Anh ta nổi cơn thịnh nộ. Anh ta bảo rằng mọi người xung quanh anh ta đều vô tích sự. Buổi hội thảo vô giá trị. Cả dự án là vô vọng. "Cô sẽ không bao giờ ngăn được những người vốn đã yếu miễn dịch mắc bệnh đâu. Mấy ý kiến cô đưa ra sẽ chỉ làm mọi việc tệ hơn mà thôi. Không ai biết phải làm gì để ngăn chứng nhiễm

trùng bệnh viện cả. Cô chỉ đang tốn thời gian và khiến tôi không thể làm công việc của mình."

Eve không trả lời. Cô thử đặt mình vào vị trí của anh ta – không thành công lắm – nhưng cô đã làm việc với các bác sĩ rất lâu rồi và biết việc cảm thấy được tôn trọng rất quan trọng với họ. Họ phải học hành nhiều năm và hy sinh rất nhiều để có được vị trí hiện tại, và từ đó trở đi lại chỉ đầy những quyết định sống chết. Cô hiểu anh ta đang chịu áp lực rất lớn mà thôi.

Anh ta hít sâu, rồi nói: "Tôi không thể tiếp tục làm việc dưới trướng ba người cùng lúc được. Tôi không thể".

Không hiểu ý anh, cô chỉ gật đầu đồng cảm và mời anh tiếp tục.

"Bác sĩ Leron, anh ta không thích tôi. Cả cô. Và còn vụ làm tư vấn mà họ muốn tôi làm nữa. Tôi đuối sức rồi. Quá nhiều việc!"

"Ồ, anh còn làm tư vấn nữa à?". Đây là lần đầu tiên cô nghe về chuyện này.

"Phải, hội đồng quản trị muốn tôi đại diện bệnh viện. Chúng tôi là nhóm bác sĩ tư vấn phẫu thuật. Chúng tôi đi khắp cả nước tư vấn cho các phòng cấp cứu. Cứ cuối tuần tôi lại đi, và có vẻ tôi chẳng còn thời gian để gặp gia đình mình nữa."

"Anh không về nhà à?", Eve bắt đầu hiểu tại sao anh ta khó chịu – anh ta tận tâm quá mức. "Còn dự án thì sao?", cô nhẹ nhàng hỏi. "Anh có đề nghị gì không? Anh có muốn rút ra không?"

"Không", anh ta thở dài. "Nó rất quan trọng, tôi biết rõ. Chúng ta cần phải làm gì đó. Thực ra tôi cũng có vài ý tưởng cho phòng phẫu thuật..."

Rất kỳ lạ, nhưng có lẽ tất cả những gì bác sĩ Saltas cần là trút bỏ những áp lực đó khỏi mình. Bằng giọng nhỏ nhẹ hơn nhiều, anh ta bắt đầu nói về một số điều đội phẫu thuật có thể làm để giảm nhiễm trùng bệnh viện. Anh tự nhận làm một số thí nghiệm. Eve ghi lại tất cả, và họ lên kế hoạch thời gian để cùng nhau xem xét kết quả.

Trước khi rời đi, bác sĩ Saltas nói anh ta rất xin lỗi về vụ lùm xùm và thái độ không tốt của mình, và bắt tay Eve. "Tôi biết cô chỉ đang cố làm việc của mình thôi."

"Chúng ta đang làm cùng nhau", cô trả lời.

“Tôi nói chuyện với bác sĩ Leron về trường hợp của anh được không?”, Eve hỏi.

Anh ta im lặng một lúc rồi nói: “Cứ làm như cô muốn”. Rồi anh ta rời khỏi phòng.

Như chúng ta đã ghi nhận, một vấn đề lớn đa số các nhà quản lý dự án không chuyên gặp phải là việc các thành viên trong đội của họ không phải nhân viên dưới quyền họ. Đó là một phần vấn đề ở đây – bác sĩ Saltas có quá nhiều sếp.

Vài ngày sau, Eve gặp trưởng bộ phận y tế và mô tả lại áp lực mà bác sĩ Saltas đang gặp phải. Cô nói với ông rằng dự án chống nhiễm trùng bệnh viện đang gặp nguy cơ vì điều đó. Bác sĩ Leron rất tôn trọng anh ta (nhưng không thân thiện lắm) và hứa sẽ giảm bớt hối thúc anh ta.

Chúng ta đã thấy phương pháp này hiệu quả thế nào với những cuộc đối thoại khó khăn, nhưng bản kế hoạch đối thoại cũng có thể được dùng để lên kế hoạch những cuộc đối thoại tích cực. Bạn có thể hỏi: “Tại sao tôi lại phải lên kế hoạch một cuộc đối thoại tích cực chứ?”. Nghe có vẻ ngu ngốc, phải không? Nhưng hãy nghĩ lại lần cuối cùng bạn nhận được phản hồi tích cực xem. Rất có thể bạn đã nhận được những lời như: “Hay lắm!” hay “Làm tốt lắm!”. Mặc dù vẫn cảm thất rất thích vì lời khen, có thể bạn cũng tự hỏi mình: “Mình làm tốt ở chỗ nào?”.

Bạn sẽ mang được quyền lực không chính thức lên một tầm cao mới khi có kỹ năng phản hồi tích cực đúng cách. Bạn có thể làm được điều này bằng cách tuyên bố ý định của mình và chia sẻ sự thật và tác động của việc họ làm tốt. Khi bạn nói chính xác cho mọi người họ làm tốt chỗ nào và tác động của việc ấy đến kết quả, bạn đã đưa cho họ mọi thứ họ cần để làm tốt lần nữa. Khuyến khích những hành động tích cực cụ thể từ thành viên trong đội là một cách làm chắc chắn thúc đẩy được cho dự án của bạn.

Samir ngồi ngoài phòng họp. Anh đang chờ Olivia. Cô gọi điện cho anh và yêu cầu gặp anh ở đây. Anh không rõ buổi gặp mặt này là vì cái gì, nhưng anh cũng không lo lắng. Olivia là một nhà quản lý dự án giỏi. Anh biết cô sẽ làm rõ mọi thứ khi cô đến.

“Samir!”. Olivia vừa rẽ vào hành lang và đang đi đến chỗ anh với một chồng giấy tờ. “Cám ơn anh đã chờ. Ngày hôm nay tôi bận kinh khủng.”

Samir mở cửa và đỡ lấy một phần chồng giấy rồi họ bước vào

phòng. “Không sao. Có chuyện gì vậy? Cô cần tôi làm gì thêm cho dự án à?”

“Không”, Olivia nói. “Hôm nay không có việc gì mới cả. Thực ra là tôi mời anh đến đây để cảm ơn anh.”

Họ ngồi xuống, và Olivia rút một tấm bìa hồ sơ khỏi chồng giấy tờ. “Samir, anh đã làm rất tốt với vụ chuyển nhà, và chúng ta vẫn luôn quá bận, tôi không muốn bỏ lỡ cơ hội cho anh biết rằng anh đã tạo ra tác động lớn đến mức nào đối với dự án của chúng ta.”

Samir mỉm cười, nhưng cũng cảm thấy hơi bồn chồn. Chưa từng có ai gọi anh tới một buổi gặp chính thức chỉ để cảm ơn anh cả.

Olivia tiếp tục. “Tôi có chú ý đến một số thứ cụ thể khi anh đang làm việc với kế hoạch di chuyển. Đầu tiên, tôi rất ấn tượng với cách anh lôi cuốn Lisette và Tim. Thực tế họ nói với tôi rằng họ rất thích làm việc với anh. Họ bảo anh luôn nói rõ ràng anh cần điều gì, rằng anh thường xuyên thăm hỏi tiến triển công việc của họ, và anh dừng lại để giúp họ khi họ trệch hướng. Kết quả là ba người các anh đã đạt được tất cả kết quả cần đạt, và đúng kỳ hạn nữa. Thật là ấn tượng!”

Sự bồn chồn của Samir biến mất. Tất cả những gì còn lại là niềm tự hào.

“Thêm một điều nữa”, Olivia nói. “Sau khi làm việc chăm chỉ như vậy, tôi cho là anh đã mệt lả rồi. Anh có đủ lý do để nghỉ ngơi một hai ngày, và tôi sẽ chẳng nghĩ xấu gì về anh. Vậy mà anh lại đến ngay chỗ tôi và hỏi giờ chúng ta cần làm gì. Lúc đó chúng ta đang chậm kế hoạch huấn luyện do Jerome nghỉ ốm, nhưng nhờ anh sẵn sàng tham gia, chúng ta lại có thể bắt kịp tiến độ.”

“Không phải chuyện gì lớn”, Samir nói. “Tôi muốn giúp cả đội.”

“Anh đã giúp rất nhiều”, Olivia nói. “Anh vẫn luôn cống hiến cực kỳ hiệu quả trên từng bước đi. Tôi chỉ muốn anh biết công sức của anh đã được ghi nhận. Cảm ơn anh, Samir. Tôi rất vui vì có anh trong đội.”

Olivia bắt tay anh và đứng lên. “Tôi phải đi họp tiếp đây.”

“Cảm ơn cô”, Samir nói. “Tôi biết cô rất bận. Tôi thực sự, thực sự biết ơn cô đã dành thời gian gặp tôi. Và cảm ơn về lời 'Cảm ơn'! Đó không phải điều tôi đoán trước, và là một bất ngờ dễ chịu.”

Lần tiếp theo bạn công nhận một ai đó làm việc tốt, hãy thử dùng công thức sau đây:

• Ý định

• Sự thật

• Tác động

Một lời cảm ơn sâu sắc có ý nghĩa lớn hơn nhiều so với phiếu quà tặng, và người nhận sẽ biết chính xác làm thế nào để làm tốt lần nữa.

TÓM TẮT

Bộ Kỹ năng và Công cụ THỰC THI

• **Kỹ năng:** Tạo ý thức chịu trách nhiệm

Công cụ: Họp Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm

• **Kỹ năng:** Đối thoại về Hiệu quả công việc

Công cụ: Kế hoạch Đối thoại

Đến giờ, bạn đã thấy được rằng thực thi dự án hoàn toàn là về việc gắn kết đội ngũ. Bạn có thể lập kế hoạch và quy trình dự án cực kỳ phức tạp, nhưng con người vẫn là trung tâm – con người với công việc, gia đình và tính cách của họ. Thêm vào đó, họ cũng đều có sếp của mình – và nếu bạn là một nhà quản lý dự án không chuyên, rất có thể bạn không phải là một trong số đó. Nhưng điều đó không quan trọng. Bạn chỉ có thể thực thi dự án bằng cách thành thạo những kỹ năng giúp mọi người cống hiến phần tốt nhất của mình vào trận. Họ sẽ chọn làm hết sức mình dưới trướng một nhà lãnh đạo biết truyền động lực và khích lệ họ.

Nhưng nếu bạn giữ nhịp độ cho đội thật tốt theo cách chúng tôi đã mô tả trong chương này, bạn sẽ tăng khả năng hoàn thành đúng hạn và trong ngân sách. Trên hết, bạn phải luôn nhớ Bốn Hành vi Nền tảng – nó là thiết yếu trong giai đoạn ***Thực thi,*** như bạn đã thấy.

Như một nhà quản lý dự án thông thái đã nói, việc thực thi dự án "phụ thuộc vào cái mọi người – những con người không hoàn hảo, đầy chính kiến, cứng đầu từ trong trứng – quyết định nói và làm, từ ngày này đến ngày khác"[6]. Có thể bạn không phải là sếp, nhưng

bằng cách tuân theo những nguyên lý trong cuốn sách này, bạn sẽ có tầm ảnh hưởng rất lớn đến những quyết định của các thành viên trong đội.

KIỂM TRA KIẾN THỨC – THỰC THI DỰ ÁN

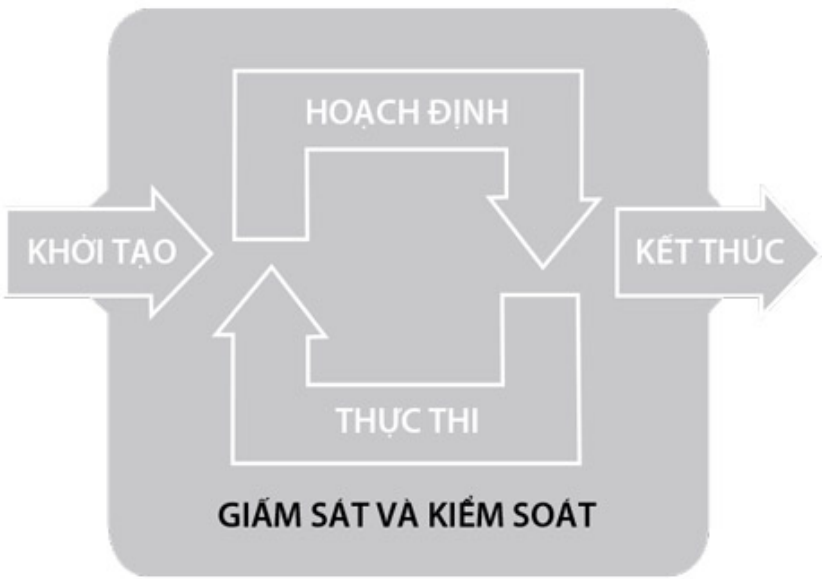
✔ Bạn giữ mọi người tận tâm trong suốt dự án bằng cách nào?

✔ Làm thế nào để tạo tinh thần trách nhiệm cho toàn đội?

✔ Làm thế nào để phản hồi hiệu quả?

Chương 6

Giám sát và Kiểm soát Dự án: Giữ Bình tĩnh hay Nổi giận?



Tư duy **GIÁM SÁT VÀ KIỂM SOÁT:** *Thúc đẩy tiến độ thông qua hệ thống thông tin minh bạch.*

OLIVIA KHÔNG THỂ ĐỂ MÌNH LỠ MỘT BƯỚC NÀO ĐƯỢC. Cho dù mọi thứ trông đều ổn, cô vẫn có cảm giác dự án còn đầy vết nứt. Vẫn còn nhiều nhân viên chưa quyết định có chuyển đi hay không, và cho đến khi họ quyết định, cô chưa thể kết thúc tuyển người thay thế được. Vậy là Olivia dành phần lớn thời gian của mình để ***Giám sát và Kiểm soát*** những phần dự án cô kiểm

soát được.

GIÁM SÁT TIẾN ĐỘ DỰ ÁN

Giám sát và Kiểm soát là nhằm đảm bảo dự án được thực thi đúng như kế hoạch – đúng tiến độ, đúng ngân sách và đúng chất lượng. Giám sát và Kiểm soát giúp dự án không rơi vào rắc rối bất ngờ. Một nhà quản lý dự án từng nói với chúng tôi: "Kiểm soát tốt sẽ khiến vấn đề lộ ra sớm – nghĩa là bạn không còn cần phải lo về nó nữa".

GIÁM SÁT VÀ KIỂM SOÁT

Giám sát và Kiểm soát là quy trình theo dõi những rủi ro đã xác định... để quyết định xem phương pháp đối phó rủi ro có hiệu quả như mong đợi hay không, hay cần phải tìm cách khác. Kiểm soát rủi ro có thể bao gồm chọn lựa chiến lược thay thế, hành động chỉnh sửa, hoặc lập lại kế hoạch dự án.

- PMBOK 11.6

Giám sát và Kiểm soát phải được tiến hành một cách chủ động. Nếu bạn Giám sát và Kiểm soát tốt những quy trình và hệ thống đã đặt ra, bạn cũng sẽ sẵn sàng để xử lý những thay đổi có thể xảy ra với dự án. Yêu cầu thay đổi có thể là không thể tránh, nhưng bạn vẫn có thể giữ mọi thứ ở mức hợp lý. Các dự án thường thất bại do phạm vi phình ra, và như chúng tôi đã nhắc tới, nó có thể làm bạn phát điên.

Và đó cũng không chỉ là lỗi của những người yêu cầu "nhiều thứ" hơn. Phạm vi phình ra bởi nó đã không rõ ngay từ đầu, hoặc bởi nhà lãnh đạo dự án trả lời "có" với quá nhiều thay đổi mà không nghĩ kỹ về hệ quả của nó. Có những lúc người lãnh đạo dự án không thể nghĩ ra được hết hệ quả do không có những tiêu chuẩn căn bản để đo đạc, và thế là cả dự án trở thành một mớ hỗn độn.

Các nhà lãnh đạo dự án thường vấp ngã do hai cách quản lý đối nghịch nhau sau: bỏ mặc và quản lý quá kỹ. Một số nhà quản lý dự án không hiệu quả bỏ mặc đội ngũ, để kệ họ vùng vẫy một mình. Chúng tôi đã từng gặp những nhà quản lý bỏ mặc đội ngũ một cách có chủ đích và cho rằng "thương cho roi cho vọt". Họ cho rằng cách để giúp mọi người phát triển là bỏ mặc họ. Chẳng có gì có thể vô ích hơn thế. Việc để ý kỹ càng đến đội và bảng điểm là thiết yếu. Một khi đã làm rõ các kỳ vọng, bạn cần phải theo dõi và đo đạc tiến trình của đội để xem trận đấu đang thắng hay thua. Ngược lại, các nhà quản lý dự án quản lý quá kỹ lại dấn quá sâu

vào chi tiết và vùi dập tính chủ động của các thành viên. Có những người khác lại làm cả hai – họ bỏ mặc đội ngũ một thời gian rồi nhảy vào để làm người hùng khi có vấn đề xảy ra. Các nhà quản lý dự án hiệu quả phải theo dõi tiến trình liên tục và kiểm soát để nó không rơi vào trạng thái hỗn độn.

Giám sát và Kiểm soát bao phủ mọi nhóm quy trình khác trong quản lý dự án. Tại sao? Bởi vì nếu chúng ta đã tuân theo hết thảy hướng dẫn cho những nhóm khác, chúng ta đã và đang giám sát và kiểm soát cẩn thận. Cứ nghĩ lại xem: Trong bước Khởi tạo, ta theo dõi nhóm các bên liên quan chủ chốt, giữ giao tiếp với họ. Ta đã xác định rõ ràng Bản Mô tả Phạm vi Dự án và so sánh tiến độ của đội ngũ với nó. Trong bước Lên kế hoạch, ta giám sát và kiểm soát rủi ro. Ta có lịch trình dự án, và dùng nó để theo dõi tiến độ tương ứng với phạm vi dự án. Trong bước Thực thi, ta dùng buổi họp Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm để theo dõi biểu hiện và độ tận tâm của đội ngũ để kiểm soát lịch trình và chất lượng công việc.

Nếu ta đã Khởi tạo, Lên kế hoạch và Thực thi tốt, việc Giám sát và Kiểm soát dự án sẽ dễ dàng hơn rất nhiều.

Cập nhật cho các bên liên quan về tiến độ dự án

Một chuyên gia nói: "Lý do chính để tổ chức xem xét tiến độ dự án là để xác định những khác biệt đáng kể so với kế hoạch quản trị dự án và đảm bảo thực hiện điều chỉnh để dự án quay lại đúng hướng"[1]. Nói cách khác, nếu muốn các bên liên quan chủ chốt hài lòng, bạn phải cập nhật với họ thường xuyên và liên tục về dự án. Họ cần phải biết công việc của bạn đang tiến triển, hoặc nếu không, bạn cũng đang xử lý điều đó và cách họ có thể giúp đỡ bạn.

Tuần thứ sáu trong dự án của Olivia, mọi thứ vẫn ổn. Kế hoạch di chuyển đang tiến triển đúng lịch, và mọi mục tiêu khác của dự án cũng đang đi đúng hướng. Và rồi một vấn đề lớn nảy sinh. Dựa trên buổi họp cột mốc với các bên liên quan (đã mô tả trong Chương Bốn), Olivia kéo dài thời hạn quyết định di chuyển của nhân viên mười ngày. Mặc dù còn rất nhiều nhân viên vẫn chưa ra quyết định chính thức, có vẻ như khoảng 50% nhân viên sẽ chuyển đi. Olivia đang thực hiện kế hoạch dựa trên phỏng đoán này. Vào ngày cuối cùng của thời hạn, một số người đến văn phòng cô và tiếc nuối từ chức. Việc di chuyển gia đình họ có vẻ khó khăn hơn dự kiến. Đến khi hết ngày làm việc, cô nhận ra rằng sẽ chỉ có 20% nhân viên đồng ý di chuyển.

Đây là cả một thảm họa. Olivia rất buồn phải mất nhiều đồng nghiệp và bạn bè tốt đến vậy, và hoàn toàn chưa sẵn sàng để thuê và đào tạo 80% nhân viên mới. Cô quyết định mang vấn đề ra thảo luận với đồng đội.

“Chúng ta sẽ không thể nào làm xong đúng hạn được”, người giỏi nhất trong đội cô nói.

“Và còn dịch vụ chăm sóc khách hàng thì sao?”, một thành viên khác hỏi. “Nhiều người giỏi đi như thế, khách hàng sẽ nhận ra.”

“Ngân sách huấn luyện của chúng ta thế nào?”, một người khác hỏi. “Ta có lên kế hoạch cho việc này chưa?”

“Chưa”, Olivia trả lời. “Chúng ta tính số liệu dựa trên cơ sở 70% nhân viên di chuyển. Tôi chưa bao giờ tính đến chuyện này.”

Olivia không biết phải làm gì nữa. Cho tới bây giờ dự án này vẫn là vinh quang của cô, và cô sợ mình đã làm hỏng nó rồi. Cô nhận ra rằng cảm xúc của ngày hôm nay đang làm ảnh hưởng đến lý trí của cô.

“Giải lao một chút đi”, cô bảo. “Tôi cần phải xem lại lịch trình dự án. Và tôi cũng nên gặp một vài bên liên quan chủ chốt để cho họ biết tình hình.”

Samir, giờ đã là một trong những thành viên cô thích nhất, phát biểu: “Tôi vẫn đang quản lý ngân sách di chuyển. Nhiều người ở lại như vậy, chúng ta có thể phân phát bớt số tiền đó”.

“Anh nói đúng, Samir”, Olivia nói khi nhận ra cô chưa nghĩ tới việc này. “Và chúng ta đã ghi khả năng này vào kế hoạch quản lý rủi ro, vì vậy tôi cần phải quay lại xem xét chiến lược đó.” Mọi thứ đã bắt đầu cải thiện rồi.

Olivia nói với cả đội lần nữa: “Tôi cần các bạn nghĩ cách để chúng ta vẫn đạt được kết quả mong đợi cho dự án này. Tôi biết bây giờ khó khăn có vẻ chồng chất, nhưng chúng ta đã lên kế hoạch rất tốt. Phải có cách nào đó. Tôi cũng sẽ báo cho các bên liên quan chủ chốt và xem họ có đề nghị nào hay không”.

Olivia quay lại bàn làm việc và gửi yêu cầu họp khẩn cấp tới các bên liên quan chủ chốt.

Nhà quản lý dự án thúc đẩy tiến độ bằng cách trao đổi minh bạch. “Minh bạch” nghĩa là gì? “Là các nhà quản lý dự án, chúng ta được

thuê để nói sự thật và phải nói cả điều tốt, điều xấu và điều tệ hại trong báo cáo tiến độ", một chuyên gia nói. "Nói giảm tránh vấn đề trong quản lý dự án sẽ chỉ khiến chúng ta gặp vấn đề về sau. Đừng kiếm cớ… Đừng sợ phải nói tin xấu. Hãy cứ đảm bảo rằng khi bạn trình bày vấn đề và rắc rối trong dự án của bạn với ban quản lý, bạn đã có sẵn kế hoạch để đẩy nó quay về đúng hướng rồi."[2]

Tuân thủ nguyên tắc trao đổi minh bạch, Olivia trao đổi thẳng thắn vấn đề với các bên liên quan chủ chốt. Mặc dù cô và đồng đội đã thực thi hoàn hảo kế hoạch di chuyển, giờ nó không còn quan trọng nữa – và chuyện thuê và huấn luyện nhiều nhân viên mới như vậy trước đó cô gần như không hề để ý đến. Cô không muốn phải báo cáo rằng dự án của mình đang gặp vấn đề nghiêm trọng, nhưng những nguyên lý tôn trọng và nhận lãnh trách nhiệm yêu cầu cô phải làm thế.

CÔNG CỤ: Bản Báo cáo Tiến độ Dự án

Bản báo cáo tiến độ dự án là một thứ "văn bản biết nói". Nó không chỉ là một loại thủ tục, mà còn là một cơ hội để tìm sự trợ giúp bạn cần để giữ đúng hướng – vì vậy báo cáo tiến độ là một điều lợi đối với bạn với tư cách nhà quản lý dự án. Một chuyên gia đã nói: "Mọi khách hàng đều muốn công việc của họ kết thúc đúng hạn và trong ngân sách – hoặc tốt hơn nữa là sớm hơn và rẻ hơn. Nhưng nếu không thể đạt được điều đó, và có những lúc sẽ không thể, thì cái họ muốn là biết rõ chuyện gì đã xảy ra trong suốt quá trình"[3].

BẢN BÁO CÁO TIẾN ĐỘ DỰ ÁN

Bản báo cáo tiến độ mô tả vị trí hiện tại của dự án so với lịch trình và ngân sách; những gì đội ngũ đã làm được; và tình trạng, tiến trình của dự án sắp tới.

- PMBOK 10.3

Ai sẽ nhận bản báo cáo tiến độ dự án của bạn? Bao lâu một lần và dưới dạng nào? Hãy bắt đầu với bản kế hoạch giao tiếp của bạn. Xác định xem bên liên quan nào cần được báo cáo dự án và cách tốt nhất để bạn báo cáo với họ.

Hãy xem thử một mẫu Báo cáo Tiến độ Dự án bạn có thể tham khảo:

BẢN BÁO CÁO TIẾN ĐỘ DỰ ÁN

Tên dự án: Ngày:

Người thực hiện: Gửi cho:

ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ TÌNH HÌNH DỰ ÁN

☐ ĐÚNG HƯỚNG ☐ CÓ RỦI RO ☐ NGUY HIỂM

HẠNG MỤC	ĐÚNG HƯỚNG	CÓ RỦI RO	NGUY HIỂM	GHI CHÚ

GIẢI QUYẾT KHÓ KHĂN	HÀNH ĐỘNG	NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM	NGÀY

Bản báo cáo này có thể giúp tất cả các bên liên quan chủ chốt nắm được thông tin chính và cần thiết. Nó cũng là một cách để bạn loại bỏ bất cứ vật cản nào đối với tiến trình. Nó không cần phải là một văn bản phức tạp hay đầy thủ tục rắc rối. Nó có thể chỉ là một văn bản "liếc qua là hiểu" để các bên liên quan chủ chốt và cả những người khác có thể nhanh chóng nhận ra họ đang thắng hay thua.

Ô đánh giá chung về tình hình dự án đóng vai trò đèn tín hiệu, vì vậy bạn cần phải xác định xem từng hạng mục đang ở mức xanh, vàng hay đỏ. Nếu dự án hay sản phẩm đang đi đúng hướng, đó là đèn xanh – cứ tiến thẳng về phía trước. Nếu nó đang gặp rủi ro, đó là đèn vàng, và bạn cần phải đi chậm lại và để ý kỹ. Còn nếu nó đang gặp nguy hiểm thì bạn đã gặp phải đèn đỏ. Hãy dừng lại và cân nhắc kỹ càng mình cần làm gì tiếp theo. Đừng làm như một nhà quản lý dự án từng nói: "Chúng ta không có thời gian dừng lại hỏi đường – chúng ta đã trễ sẵn rồi".

Đèn đỏ hay vàng là tín hiệu để các bên liên quan biết bạn cần sự giúp đỡ của họ. Nó có nghĩa bạn đang gặp vấn đề với nguồn lực, lịch trình hay ngân sách, và bạn muốn cho các bên liên quan vài lựa chọn để họ giải quyết khó khăn cho đội ngũ. Có những lúc một bên liên quan có thể giải quyết chỉ bằng một nét bút những thứ mà nhà quản lý dự án không thể giải quyết một mình. Chủ động đưa ra đề nghị để giải quyết vấn đề sẽ thúc đẩy quá trình này.

Hãy đảm bảo bạn ghi rõ ràng vấn đề trong bản báo cáo. "Báo cáo bằng văn bản cần phải giống như tựa đề bài báo", một chuyên gia tư vấn. "Tất cả những gì bạn cần là bản tóm tắt thành quả đội ngũ đã đạt được, những rắc rối hiện tại hay tiềm ẩn, và kế hoạch tương lai.[4]" Bạn cũng nên đưa ra một vài ý kiến giúp giải quyết vấn đề.

Trong buổi họp, Olivia giải thích rằng dự án đang gặp nguy hiểm. Cô mô tả tình cảnh của mình trong bản báo cáo tiến độ dự án và trấn an mọi người rằng cô đang tìm kiếm giải pháp. Các bên liên quan hầu hết đều rất thất vọng, và một số người đồng tình với cô, nhưng họ vẫn khăng khăng rằng mọi phần trong kết quả dự án đều không được thay đổi.

"Tôi biết kết quả là rất quan trọng, tôi và cả đội vẫn chuyên tâm hướng tới những kỳ vọng ban đầu của mọi người. Tin tốt là tôi đã cân nhắc đến cả hai nguy cơ này rồi. Tôi thậm chí đã chuẩn bị sẵn kế hoạch. Nhưng cho dù tôi đã lên kế hoạch cho rủi ro này, tôi vẫn chưa từng nghĩ chúng ta sẽ phải thuê thêm nhiều người và huấn luyện nhiều đến thế. Mặc dù chúng tôi đã có vài ý tưởng để hạn chế vấn đề xuống mức thấp nhất, có thể chúng tôi vẫn cần thêm

nguồn lực."

"Không thể chấp nhận được!". Người nói là Vijay. Anh ta đẩy ghế của mình khỏi bàn. "Tòa nhà mới đã khiến chúng ta chậm tiến độ rồi. Giờ chúng ta đang có hai dự án lớn chạy song song. Không thể cả hai đều hỏng được!"

"Tôi hiểu sự bức bối của anh, Vijay, nhưng đội ngũ này không liên quan gì đến dự án tòa nhà cả", Olivia đáp lại.

"Đúng vậy", giám đốc điều hành nói. "Để dành cơn bực bội của chúng ta về vụ đó cho đúng nhà quản lý dự án đi." Câu này khiến vài người mỉm cười bởi chính giám đốc điều hành là người quản lý dự án tòa nhà.

Người quản lý tài chính đứng lên phát biểu. Anh ta nhìn thẳng vào Olivia. "Ít nhất một phần nguồn lực cô cần có thể rút ra từ ngân sách di chuyển. Nếu phép tính nhanh của tôi là đúng, cô chỉ phải dùng chưa tới một nửa số tiền di chuyển đó. Và nghe có vẻ như cô cũng còn những ý tưởng khác nữa."

"Chúng tôi đã nghĩ tới việc đó", Olivia nói. "Nhưng tôi vẫn không biết liệu thế có đủ hay không. Chúng tôi sẽ không chỉ cần ký thêm hợp đồng đào tạo, chúng tôi còn phải tìm thêm một công ty tuyển dụng nữa. Thực ra chúng tôi đã bắt đầu tìm rồi. Đội của tôi đang tìm một vài giải pháp sáng tạo để bổ sung thêm, nhưng tôi muốn mọi người biết tình trạng hiện tại. Ít nhất là ngay lúc này, chúng ta đang trệch hướng. Và có thể tôi cần được giúp đỡ thêm."

Vị giám đốc điều hành nói: "Tôi đề nghị chúng ta cho Olivia cơ hội tìm thêm giải pháp. Trong lúc đó, tôi cũng muốn yêu cầu đội tài chính giúp cô ấy lược bớt vài khoản. Với nhiều người nghỉ việc như vậy, có thể ngân sách còn nhiều khoản dư hơn chúng ta nghĩ".

Buổi họp kết thúc và Olivia cảm thấy có hy vọng. Cô rất vui vì có được sự trợ giúp của đội tài chính, và còn cảm kích hơn về sự hỗ trợ từ giám đốc điều hành. Nhưng mục tiêu vẫn không thay đổi. Cô sẽ phải trông mong đội của mình nghĩ ra những giải pháp sáng tạo hơn. Quan trọng nhất là cô đã trình bày hết hoàn cảnh của mình. Áp lực đã giảm bớt đôi chút vì các bên liên quan chủ chốt đã biết rõ điều cô đang cố đạt được.

Báo cáo tiến độ dự án không phải chỉ dành riêng khi gặp khủng hoảng. Những bản báo cáo này là thiết yếu để duy trì Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm, cung cấp những bản cập nhật thường

xuyên cho các bên liên quan chủ chốt. Chỉ khiến họ biết được tình trạng hiện tại thôi cũng đủ để giữ các bên liên quan chủ chốt bình tĩnh và kết nối với dự án – và quyền lực không chính thức của bạn sẽ vẫn tiếp tục tăng lên. Họ sẽ xem bạn như một nhà lãnh đạo thực thụ của dự án, vừa có trách nhiệm, vừa minh bạch trong cả lúc mọi chuyện tốt đẹp và khi không được tốt lắm.

QUẢN LÝ HIỆU QUẢ SỰ THAY ĐỔI VỀ PHẠM VI DỰ ÁN

Một nhà tư vấn của chúng tôi vừa bắt đầu sửa chiếc vòi tắm chảy nước trong phòng tắm của anh ta, nhưng vì anh ta rất kém khoản đường ống (nguyên văn lời anh ta), anh ta làm hư luôn nó. Để sửa chiếc vòi tắm hỏng, anh ta cần phải lót lại gạch sàn. "Tiện thể", người lót gạch nói, "sao không lót lại gạch cả phòng tắm luôn nhỉ?".

"Được thôi", anh bạn của chúng tôi nói. "Sao lại không?"

Nhưng trong lúc lót lại gạch phòng tắm, họ lại làm thủng bức tường thông với nhà bếp.

"Bất cứ thứ gì thay đổi được đều sẽ được thay đổi cho đến khi không còn thời gian để thay đổi gì nữa."

Để chúng tôi tóm tắt câu chuyện còn lại. Sáu tháng sau và sau khi chi 140.000 USD, anh bạn của chúng tôi có một căn phòng tắm và nhà bếp mới anh ta rất thích. Nhưng điều đó không nằm trong kế hoạch tài chính của gia đình, và anh ta cứ phải trả nợ mãi không hết.

Ban đầu đó chỉ là một dự án nhỏ nhằm thay ống nước bị rò rỉ, nhưng về sau nó trở thành một con quái vật ngốn ngấu khoản tiền gửi ngân hàng của anh bạn này. Mỗi dự án đều có thể vượt khỏi tầm kiểm soát như vậy và ngốn ngấu bạn. Bạn nghĩ sẽ mất sáu tháng nhưng rốt cục là ba năm, x đồng ban đầu sẽ thành nhiều lần x đồng về sau!

Quản lý Phạm vi Dự án Phình ra ("Scope Creep")

Như chúng tôi đã nhắc tới trong Chương Ba, chúng ta có thể vướng vào cái gọi là *scope creep* và bị xoay như chong chóng khi dự án ban đầu phình to ra và vượt khỏi tầm kiểm soát. Bước ngăn chặn việc này được gọi là "quản lý sự thay đổi phạm vi" hay "giữ con quái vật trong lồng".

Danh tiếng của bạn với tư cách một nhà quản lý dự án phụ thuộc

vào việc hoàn thành công việc đúng thời hạn, trong ngân sách và với chất lượng cao, vì vậy bạn sẽ muốn ngăn mọi người, đặc biệt là chính thành viên trong đội của bạn, thêm một mục vào dự án mỗi khi họ có ý tưởng gì mới.

QUẢN LÝ SCOPE CREEP

Việc kiểm soát thay đổi phạm vi bao gồm (a) kiểm soát những yếu tố có thể khiến phạm vi phình ra để đảm bảo thay đổi đều được đồng thuận, (b) xác định khi phạm vi đã phình ra, và (c) quản lý sự thay đổi khi và nếu nó xảy ra.

- PMBOK 5.5

Tất nhiên là bạn không thể, và cũng không nên tránh mọi sự thay đổi. Diễn tiến thị trường, nhu cầu khách hàng, ban điều hành và các mối ưu tiên của họ, kỹ thuật – tất cả mọi thứ đều có thể thay đổi một sớm một chiều, và bạn không thể cứ sắm vai cảnh sát để bắt bớ hết tất cả những người đang cố thay đổi xung quanh bạn. Vậy thì bạn cần vạch giới hạn ở đâu?

Ngày nay, đặc biệt là trong ngành công nghệ thông tin, các dự án cần chúng ta phải hiểu và thay đổi để ứng phó với những điều kiện thay đổi thất thường. Là một nhà quản lý dự án hiệu quả, bạn cần có một phương pháp để ứng phó với thay đổi. Bạn cần phải linh hoạt. Thực sự, "linh hoạt" là từ để chỉ một quy trình quản trị dự án sinh ra từ nhu cầu phải làm việc tốt hơn là "vừa kịp lúc".

Có lẽ dự án của bạn sẽ không đòi hỏi bạn phải sử dụng hệ thống "linh hoạt" có độ khó kỹ thuật cao, nhưng bạn vẫn phải sẵn sàng đối phó với thay đổi một cách tinh tường. Chúng ta đang sống trong một thế giới cộng sinh, nơi con người có thể đổi ý và nảy ra những ý tưởng tốt hơn để dẫn đến những kết quả *tốt hơn*. Cùng lúc đó, chúng ta cũng sống trong một thế giới nơi mọi người được tưởng thưởng khi họ nghĩ ra ý tưởng hay, và có những lúc bạn sẽ phải thuần thục việc từ chối họ một cách lịch sự.

Vậy làm thế nào để bạn đối phó với những yêu cầu thay đổi một cách lịch sự? Bên cạnh những điều hiển nhiên – giữ bình tĩnh, giữ lý trí – bạn cũng phải giữ thế trung lập cho đến khi đã có đầy đủ thông tin. Hãy nhớ lại bản Kế hoạch Đối thoại, bởi những quy tắc ở đó cũng được áp dụng ở đây:

• Ý định của thay đổi đó là gì?

• Tác động là gì?

• Cần làm gì để thực hiện thay đổi?

Bạn sẽ không thể tranh luận một cách hoàn toàn đồng thuận hay chống lại một thay đổi nào đó cho tới khi biết câu trả lời cho những câu hỏi này. Nếu khi bạn phản đối mà bản thân có vẻ như vẫn còn băn khoăn, nghĩa là lập luận của bạn chưa hợp lý.

Thứ dễ thuyết phục người có quyền lực muốn mở rộng phạm vi dự án là tiền.

Một chuyên viên tư vấn ở công ty chúng tôi từng kể câu chuyện thế này:

Terry từng làm chuyên viên tư vấn quản trị dự án cho một chuỗi thức ăn nhanh lớn. Đội ngũ dự án vừa thiết kế ra mẫu bảng quảng cáo và tiếp thị in những bức hình món ăn ngon lành trong menu của họ, và đang ngồi họp tổng kết. Đa phần các mẫu quảng cáo gián tiếp và bảng hiệu kỹ thuật số đã được in ra sẵn.

Khi họ đưa hình ảnh ra cho cả đội xem, một vị phó giám đốc cấp cao có ý kiến. "Những hình ảnh này được lắm," ông nói. "Nhưng bánh burger chỉ có một miếng dưa chua. Tôi nghĩ cần ba miếng."

Sau khi ông rời đi, cả đội đau khổ tuyệt vọng. Thay đổi đó có nghĩa là họ phải làm thêm rất nhiều, lỡ kỳ hạn, và vượt ngân sách. Một người đá ghế ngay trong căn phòng. Tại sao vậy? Bởi quy tắc ngầm của tổ chức này là luôn làm theo mọi ý kiến từ các phó giám đốc cấp cao – thế có nghĩa là cho dù bằng giá nào, mất bao nhiêu thời gian, bỏ thêm bao nhiêu công sức, cả đội cũng phải thay đổi mẫu quảng cáo và thêm "ba miếng dưa chua cho mỗi chiếc burger".

Nhưng Terry vẫn khuyến khích cả đội tuân thủ quy trình quản lý thay đổi.

Có công cụ quản lý thay đổi để định hướng, họ bỏ thời gian ra để xác định tác động của thay đổi này lên dự án. Họ cân nhắc tác động của nó lên kỳ hạn, ngân sách và phạm vi. Họ thảo luận xem liệu ba miếng dưa chua có làm kết quả tiếp thị tốt hơn hay không. Họ xác định cần những nguồn lực gì để thực hiện thay đổi và thảo luận về những rủi ro của thay đổi đó có thể tạo ra cả bên trong và bên ngoài.

Khi đã có số liệu thực tế, họ lên lịch họp với vị phó giám đốc trên để cho ông xem bản báo cáo. Nhà quản lý dự án mở đầu: "Cám ơn

ông đã dành thời gian gặp chúng tôi. Chúng tôi đang chuẩn bị tiến hành làm theo yêu cầu của ông, cho thêm dưa chua vào hình ảnh trong dự án tiếp thị. Trước khi thực hiện, chúng tôi nghĩ ông sẽ muốn biết tác động của thay đổi này".

Cô đưa cho vị phó giám đốc bản đề nghị thay đổi dự án, trong đó ghi lại mọi con số họ đã tính toán được. Theo đó, chi phí để thêm hai miếng dưa chua là gần 50.000 USD.

Vị phó giám đốc ngồi thừ ra trong im lặng, lắc lắc đầu. Cuối cùng, ông nói: "Tôi chưa từng nghĩ tới sẽ như vậy. Tôi thực sự nghĩ đó là một thay đổi dễ dàng, và tôi rất xấu hổ khi nghĩ tới khoản tiền tôi đã phí của tổ chức này trong suốt bao nhiêu năm mỗi lần tôi và đồng nghiệp có ý kiến gì".

Nhờ có đúng thông tin, nhà quản lý dự án đã nói chuyện được một cách chuyên nghiệp và rõ ràng với vị phó giám đốc thay vì rên rỉ về sự can thiệp của ông. Nhờ sự minh bạch trong trao đổi, nhà quản lý dự án đã không bị đạp lên đầu – cô đã đạt được kết quả tốt, và chỉ sau một thời gian ngắn, đã thay đổi được văn hóa quản lý dự án của tổ chức đó.

Trong trường hợp này, vị phó giám đốc đã quyết định không tiến hành thay đổi. Nhưng ông cũng có thể dễ dàng xem xét hết con số và nói: "Cứ làm đi!". Đề nghị điều chỉnh dự án không phải là nhằm tránh thay đổi, mà là để đánh giá thay đổi được đề xuất để bạn chỉ tiến hành những thay đổi đưa đến cho bạn kết quả tốt hơn.

Làm thế nào để bạn biết một thay đổi có hợp lý hay không? Làm thế nào để biết liệu mấy miếng dưa chua có quan trọng đến vậy hay không? Bạn cần một quy trình thay đổi, để khi có người đến chỗ bạn và nói: "Ê, chúng ta thêm cái này không tốt hơn sao?", bạn sẽ có một hệ thống giúp mình quyết định xem *liệu* nó có tốt hay không.

CÔNG CỤ: Đề nghị Điều chỉnh Dự án

Hãy dùng công cụ suy nghĩ chủ động sau để đánh giá ảnh hưởng của một thay đổi được đề xuất đến dự án. Công cụ này dùng "mô hình các điều kiện ràng buộc" làm tấm màng lọc để hiểu rõ tác động của thay đổi.

ĐỀ NGHỊ ĐIỀU CHỈNH DỰ ÁN

Tên dự án:

Người đề nghị

Ngày:

ĐỀ NGHỊ ĐIỀU CHỈNH DỰ ÁN

LÝ DO ĐIỀU CHỈNH DỰ ÁN

TÁC ĐỘNG CỦA THAY ĐỔI LÊN CÁC ĐIỀU KIỆN RÀNG BUỘC CỦA DỰ ÁN

Thời gian

Phạm vi

Chất lượng

Nguồn lực

Ngân sách

Rủi ro

PHÊ DUYỆT CỦA CÁC BÊN LIÊN QUAN CHỦ CHỐT

Tên:

Ngày:

Chữ ký:

Tên:

Ngày:

Chữ ký:

Tên:

Ngày:

Chữ ký:

Hãy đảm bảo rằng bạn làm rõ các kỳ vọng trước với người đề nghị điều chỉnh. Quay trở lại với những câu hỏi trong buổi phỏng vấn bên liên quan để đảm bảo bạn có đầy đủ các chi tiết của thay đổi đó. Sau đó hãy ghi lại đề nghị, cùng với lý do cho đề nghị đó, và mang thông tin đó về cho đội của mình. Cùng đồng đội suy nghĩ kỹ càng về từng điều kiện ràng buộc: Sẽ mất bao lâu? Cần thêm bao nhiêu tiền? Bao nhiêu người và nguồn lực? Thay đổi ngay bây giờ có những rủi ro nào? Thời gian thì sao? Đâu là cách tốt nhất để tiến hành thay đổi đó? Hãy can đảm nói chuyện này với người đề nghị, và nếu cần thiết thì với cả các bên liên quan chủ chốt. Bạn sẽ phải ngạc nhiên khi thấy họ lắng nghe kỹ càng đến thế nào khi nhận ra bạn đang xem xét đến lợi ích tốt nhất của cả họ và tổ chức.

Một khi đề nghị điều chỉnh của bạn đã được lên kế hoạch và hoàn chỉnh, hãy chia sẻ nó với các bên liên quan để họ biết điều gì đang xảy ra. Nếu đồng ý thay đổi, họ sẽ cho phép bằng cách ký vào biên bản đề nghị điều chỉnh. Nếu họ không đồng ý, bạn có thể ghi lại lý do từ chối và giữ lại biên bản để đưa ra nếu có người nhắc lại.

“Điều tệ nhất bạn có thể làm”, các chuyên gia nói, “là cộng dồn toàn bộ yêu cầu thay đổi trong tiến trình dự án và đưa ra cho khách hàng xem vào phút cuối. Nếu làm thế, rất có thể bạn sẽ phải gánh chịu phản ứng gay gắt và hậu quả nghiêm trọng”[5].

Mẫu đề nghị điều chỉnh yêu cầu bạn suy nghĩ thấu đáo, nhưng đừng lo lắng. Bạn không cần phải điền đầy đủ thông tin cho từng thay đổi vì nó sẽ cho bạn một quy trình tư duy để dựa vào khi có người đưa ra đề nghị. Thay đổi nhỏ chỗ này chỗ kia là một chuyện – bạn có thể bỏ qua hay chấp nhận nó – nhưng nguyên tắc nhận

trách nhiệm yêu cầu bạn phải suy nghĩ kỹ càng về những thay đổi lớn bằng quy trình này.

Và hãy cẩn thận cho dù đó chỉ là thay đổi nhỏ, bởi bạn vẫn có thể bị gặm mòn dần đến chết nếu chúng cứ chất chồng lên nhau. "Bạn cần phải chọn một tiêu chuẩn cụ thể và kiên quyết đạt được những mục tiêu trong danh sách chính trước khi cho phép người khác bổ sung vào", một chuyên gia nói. "Thường thì các chuyên viên thiết kế rất tốt bụng và sẵn sàng đáp ứng những đề nghị mới. Nếu bạn nhân rộng điều này, nó có thể sẽ dẫn đến việc bạn không đạt được những mục tiêu quan trọng của dự án."[6]

SCOPE CREEP HAY KHAI THÁC PHẠM VI DỰ ÁN

Eve biết rằng vi khuẩn có hại *C. diff* tồn tại ở mọi nơi – trên bồn rửa, sàn nhà và nắm đấm cửa – và rằng nó thường vô hại ngoại trừ đối với những người già, người bệnh hay người đang dùng thuốc kháng sinh mạnh. Nhưng trong bệnh viện của cô, bệnh này tấn công bệnh nhân ở mọi lứa tuổi. Họ vừa mới phải cách ly hai đứa trẻ vừa được phẫu thuật xương nhưng ngoài việc đó ra thì chúng hoàn toàn mạnh khỏe, cùng với một thanh niên trẻ khỏe nhập viện vì viêm xoang nặng. Nhưng giờ đây cậu ấy không ổn chút nào.

Ngày hôm đó, khi Eve nói về vấn đề này trong buổi họp nhóm, bác sĩ Saltas như nhảy dựng trên ghế. "Chúng ta phải đổi hướng cả dự án thôi", anh gần như hét lên. "Tại sao chúng ta không nhận ra vấn đề này từ trước? Hẳn là do một trong mấy loại kháng sinh ta dùng. Chúng ta phải kiểm tra toàn bộ phòng chứa thuốc xem nó đến từ đâu. *C. diff* chỉ tấn công và lây lan nhanh chỉ khi vi khuẩn có lợi bị quét sạch khỏi ruột mà thôi."

Bác sĩ Leron nói tiếp ý anh: "Anh ấy đúng đấy. Trong tủ thuốc có hàng trăm loại kháng sinh khác nhau, một số trong số đó có thể là nguyên nhân vấn đề".

"Thuốc kháng sinh giết cả vi khuẩn có lợi và có hại", bác sĩ Leron giải thích cho những người vẫn còn có vẻ không hiểu. "Khi nó giết quá nhiều vi khuẩn có lợi, một loại vi khuẩn mạnh gọi là *C. diff* chuyển vào sống và chiếm đóng trong ruột chúng ta. Điều đó có thể khiến bệnh nhân trở nặng. Vì thế, chúng ta phải tìm xem những loại thuốc nào đang tạo ra vấn đề."

Sau buổi họp, Eve điền vào mẫu đề nghị điều chỉnh dự án và mang nó đến gặp Senta, quản lý bệnh viện. Cô giải thích nhu cầu phải

kiểm kê đầy đủ kho thuốc để cô lập những loại thuốc có vấn đề và loại chúng khỏi hệ thống. Nhưng họ sẽ còn phải làm nhiều hơn thế, cô nói.

"Nhiều hơn nữa?", Senta hỏi.

"Chúng ta vẫn chưa tự động hóa kho thuốc. Chúng ta không có một hệ thống phù hợp để ghi nhận bệnh nhân nào được kê những loại thuốc nào. Về lý thì mọi thứ đều được ghi lại, nhưng những ghi chép đó lại được bỏ vào trong những cuốn sổ cái to đùng đầy lỗi, và tra cứu phải mất hàng giờ. Chúng ta phải cài đặt được một hệ thống để kiểm soát kho thuốc."

"Cô đang nói đến rất nhiều tiền đấy. Điều này sẽ hoàn toàn đổi hướng dự án của cô."

"Những người cầm quyền, với rất nhiều việc phải làm, thường không thích phải cân nhắc và tiến hành các dự án mới để tránh chuốc lấy phiền phức."

– Benjamin Franklin

"Tôi biết rõ", Eve nói, "nhưng nếu muốn loại bỏ bệnh nhiễm trùng bệnh viện, chúng ta phải tạo ra được quy chuẩn khi kê toa. Chúng ta phải kiểm soát tốt hơn nữa việc ai kê toa thuốc gì cho bệnh nhân nào".

Trong tình huống này, chính nhà quản lý dự án đang yêu cầu thay đổi nghiêm trọng phạm vi. Đa số các nhà quản lý dự án sẽ phát điên nếu chuyện này xảy ra với họ - chỉ *scope creep* thôi cũng đủ để họ sống trong sợ hãi rồi – nhưng đây là cả một vụ bùng nổ phạm vi dự án. Nhưng dù sao đi nữa, cũng sẽ có những lúc toàn bộ phạm vi của dự án phải thay đổi do có thông tin mới.

Giữa *scope creep* và khai thác phạm vi có sự khác biệt lớn. Trong quá trình làm dự án, có thể bạn sẽ biết được những điều mới khiến phạm vi ban đầu của dự án không còn phù hợp với nhu cầu thực. Nhà quản lý dự án thông minh sẽ không thể trung thành với bản báo cáo phạm vi, mà là với kết quả mà dự án muốn đạt được. Để thực sự thay đổi tình trạng truyền nhiễm lan tràn trong bệnh viện, đội ngũ của Eve có nghĩa vụ phải điều chỉnh dự án sang một hướng đi không ai có thể đoán trước.

Lúc nào cũng vậy, mục tiêu thực sự là đạt đến kết quả, chứ không phải là kế hoạch dự án.

Làm thế nào để biết bạn đang đối mặt với *scope creep* hay bạn đang khai thác phạm vi dự án? Sau đây là một số nguyên tắc:

NẾU THAY ĐỔI ĐƯỢC ĐỀ NGHỊ...	THÌ BẠN CÓ...
▪ Làm tăng chi phí và thời gian nhưng không tăng thêm đáng kể giá trị cho khách hàng ▪ Khiến dự án không còn rõ ràng, mơ hồ hơn, kém tập trung hơn ▪ Tạo ra giá trị nhưng có thể thực hiện qua một dự án riêng biệt hoặc phân bổ trợ ▪ Là vì lý do chính trị thay vì một nhu cầu xác định	▪ Scope creep
▪ Dẫn đến một cách tốt hơn để đáp ứng nhu cầu thực tế và cấp thiết của các bên liên quan ▪ Làm rõ hơn mục đích dự án ▪ Tập trung thu hẹp dự án vào một phương pháp dễ thực hiện hơn	▪ Khai thác phạm vi dự án

Những hướng dẫn này sẽ trợ giúp bạn, nhưng bạn cũng phải dùng chính cảm giác của mình nữa. Một chuyên gia quản lý dự án nói rằng: "Nếu bạn thấy mình đang liên tục phải thêm từng mục lớn vào phạm vi dự án của mình, thì bạn đang chìm ngập trong *scope creep*. Nếu bạn đang thắt nơ, cài chuông và còi cho dự án, có thể bạn đang gặp phải *scope creep* – đặc biệt là nếu bạn không rõ tại sao những yếu tố này phải là một phần của dự án".[7]

Khi quyết định có thực hiện một thay đổi hay không, chắc chắn bạn sẽ không muốn mình quá dễ dãi với scope creep. Nhưng làm sao để từ chối, đặc biệt là nếu người muốn thay đổi (hãy thành thực đi) quan trọng hơn bạn? Đầu tiên, bạn phải xem xét thay đổi đó qua màng lọc là mô hình các điều kiện ràng buộc. Điều này sẽ cho bạn một "văn bản biết nói" để bạn nói chuyện với người đề xuất. Và Bốn Hành vi Nền tảng sẽ giúp đỡ bạn:

• **Thể hiện sự tôn trọng.** Lên cơn mất trí khi bạn nhận được đề xuất hay nói xấu người đề xuất khi không có mặt họ là không có lợi. Vả lại, *chính bạn* cần là người biết tôn trọng người khác.

• **Lắng nghe trước.** Hãy đảm bảo bạn hiểu rõ thay đổi đó là gì và tại sao người đó lại muốn thay đổi. Nhớ quay lại với những câu hỏi bạn hỏi các bên liên quan chủ chốt để làm cho rõ ràng.

• **Làm rõ các kỳ vọng.** Dùng mẫu đề nghị điều chỉnh dự án để xác

định tác động của thay đổi đến chi phí, thời gian, chất lượng và những thứ tương tự.

• **Thể hiện tinh thần trách nhiệm.** Bạn có trách nhiệm thực hiện dự án như đã đồng thuận, cũng có nghĩa là bạn phải biện hộ được cho quyết định thêm thắt vào kế hoạch. Hãy đảm bảo các bên liên quan chủ chốt hiểu rõ ràng ý nghĩa của việc kế hoạch thay đổi những giới hạn trong dự án nếu có, và yêu cầu họ chấp thuận hay phủ quyết đề nghị điều chỉnh dự án.

Tuân thủ những nguyên tắc này sẽ giúp bạn nói "không" một cách dễ dàng hơn khi cần.

Trong một nhà máy bánh kẹo nọ, có một nhân viên bán hàng được xem là giỏi nhất, nhưng anh ta thường hứa hẹn quá nhiều. Anh ta nhận một đơn hàng thật lớn cho một sản phẩm cần công thức không đường đặc biệt, và khách hàng muốn nhận hàng trong vòng 60 ngày. Đơn hàng được chuyển sang một nhà quản lý dự án. Và cho dù nhà quản lý dự án và đội của mình đã làm việc ngày đêm để hoàn thiện công thức, ngày giao hàng vẫn có nguy cơ trễ. Và rồi nhân viên bán hàng "giỏi nhất" lại xuất hiện và hổn hển thông báo rằng giờ khách hàng muốn nhận hàng trong vòng 30 ngày (chứ không phải 60 ngày như trước).

Nhà quản lý dự án nghi ngờ anh chàng bán hàng đang cố "đẩy" để đạt doanh số, nhưng cô kiên quyết áp dụng Bốn Hành vi Nền tảng. Cô lắng nghe một cách tôn trọng. Sau đó cùng nhau, họ điền bản đề nghị điều chỉnh dự án (trong khi anh ta than phiền là cô đang phí thời gian của anh ta). Nhà quản lý dự án yêu cầu ít thời gian để xem liệu cô có thể xoay xở được hay không. Cô không muốn anh chàng bán hàng nghĩ mình đang "chống đối" (dù cô thực sự đang rất muốn làm vậy), và anh ta thì đang một mực muốn quay lại gọi điện thoại. Cô biết cả hai đều cần thời gian.

Nhà quản lý dự án quay lại văn phòng và đóng cửa lại. Cô biết đây là một tình huống nhạy cảm. Cô biết nhân viên bán hàng không muốn khiến khách hàng này, vốn là nguồn thu lớn nhất của họ, thất vọng, nhưng giờ cả giao dịch đang gặp nguy hiểm nghiêm trọng. Cô gọi một vài thành viên trong đội lại để động não ra giải pháp khả thi, nhưng đúng như cô nghi ngại, cô không thể cam đoan hoàn thành dự án đúng thời hạn và chất lượng – tên tuổi và uy tín của cô cũng quan trọng không kém. Bước đi tiếp theo của cô là trình vụ này lên cấp cao hơn và để anh ta làm việc với ban giám đốc, nhưng cô vẫn có quan hệ khá tốt với nhân viên bán hàng này, nên quyết định nói chuyện trực tiếp với anh ta trước khi kéo ban

giám đốc vào.

Cô giải thích khó khăn của mình một cách cẩn thận nhưng ngắn gọn súc tích. Nhà quản lý dự án tỏ rõ cô thông cảm với nhân viên bán hàng, rằng anh đang phải làm cật lực để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Anh nhân viên có vẻ giật mình trước cuộc nói chuyện thận trọng của cô, và thở phào khi biết rằng cô chưa yêu cầu ban giám đốc can thiệp. Anh ta đồng ý quay lại chỗ khách hàng và cố gắng tìm "lối thoát".

Thì ra khách hàng chỉ nghĩ "sẽ hay hơn" nếu họ nhận được hàng sớm để đặt lên kệ trước mùa xuân, nhưng họ vẫn hài lòng nếu hàng tới theo như kỳ hạn đã đặt ra từ trước. Họ không nghĩ chuyện đó sẽ gây ảnh hưởng lớn đến doanh số của mình.

Bốn Hành vi Nền tảng là câu trả lời cho nhà quản lý dự án này, nhưng cho dù có trung thành với nó, có thể bạn vẫn sẽ không kiểm soát được dự án. Sẽ có những lúc bạn phải lo lắng, ví dụ như khi hướng đi của dự án quay ngoắt đi mà kỳ hạn lại không đổi hay ngược lại. Nhưng bạn vẫn sẽ đạt được kết quả tốt nhất có thể bằng cách dùng quy trình đề nghị điều chỉnh dự án và thực hành Bốn Hành vi Nền tảng.

TÓM TẮT

Bộ Kỹ năng và Công cụ GIÁM SÁT VÀ KIỂM SOÁT

• **Kỹ năng:** Cập nhật cho các bên liên quan về tiến độ của dự án

Công cụ: Bản Báo cáo Tiến độ Dự án

• **Kỹ năng:** Quản lý sự thay đổi về phạm vi dự án

Công cụ: Đề nghị Điều chỉnh Dự án

Giám sát và Kiểm soát dự án cũng giống như lái xe vậy. Bạn phải nhìn đường, vừa đi vừa điều chỉnh và chú ý vật cản phía trước. Bạn biết mình đang đi đâu, nhưng có những lúc bạn sẽ phải đi vòng không đoán trước được. Bạn có rất nhiều đường nhỏ để chọn, nhưng tốt nhất bạn nên đi đường chính. Bạn có thể thay đổi điểm đến, nhưng chỉ khi có lý do thực sự xác đáng.

Lái xe không khó nếu bạn tập trung vào việc đến nơi cần đến và biết đường. Cũng như vậy, càng xác định rõ phạm vi dự án từ trước, càng dễ để bạn Giám sát và Kiểm soát. Bản Mô tả Phạm vi Dự án cho bạn biết điểm đến, và kế hoạch dự án cho bạn con

đường. Dù vậy, nếu muốn tránh tai nạn, bạn phải luôn kiểm soát tốt dự án.

Tất nhiên không phải bạn đang lái xe; bạn đang lãnh đạo con người. Gần như mọi vấn đề trong dự án đều có liên quan tới con người, theo quan sát của chúng tôi. Cho dù bạn có thể giám sát con người, bạn vẫn không kiểm soát được họ. Và bạn cũng không nên làm thế. Nhưng bạn có thể gây ảnh hưởng tới họ, và cách tốt nhất để làm thế là tuân theo Bốn Hành vi Nền tảng.

Có những lúc bạn sẽ thấy bức bối đến mức muốn nổi đóa với người khác, quăng điện thoại hay bỏ việc. Điều đó không có ích. "Khi không kiểm soát được một vấn đề", Stephen R. Covey nói, "nhiệm vụ của chúng ta là mỉm cười, chấp nhận vấn đề một cách chân thành và hòa nhã, và học cách sống chung với nó, dù chúng ta không thích điều đó. Bằng cách này, chúng ta sẽ không cho phép vấn đề đó kiểm soát chúng ta".

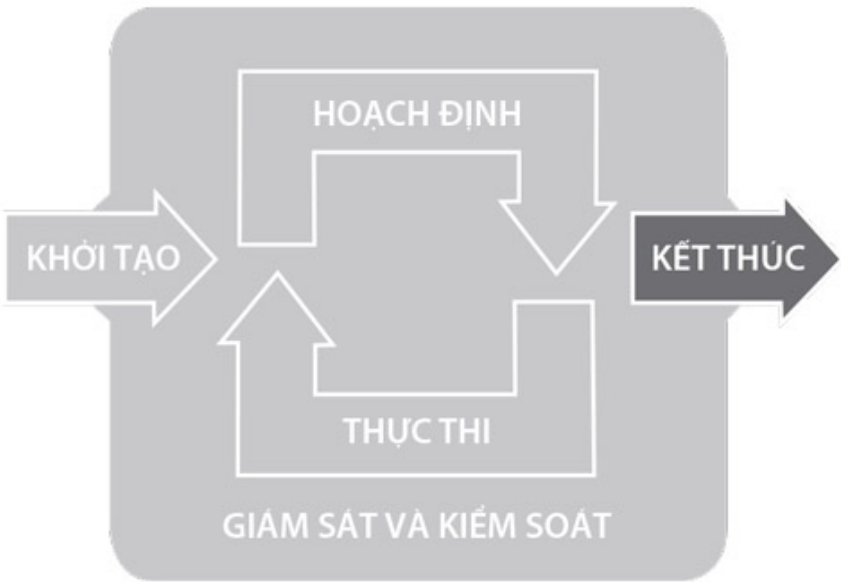
KIỂM TRA KIẾN THỨC – GIÁM SÁT VÀ KIỂM SOÁT DỰ ÁN

• Làm thế nào để cập nhật các bên liên quan về tiến độ dự án?

• Làm thế nào để quản lý sự thay đổi về phạm vi dự án một cách hiệu quả?

Chương 7

Hoàn thành Dự án: Cái kết có hậu – hay chỉ là Đoạn kết thôi?



Tư duy **HOÀN THÀNH:** *Đo lường thành công và đề xuất cải tiến cho dự án tiếp theo.*

Vào một buổi tối tháng Tư mát mẻ, đẹp trời, sự kiện Thủ đô lớn đầu tiên của Carl bắt đầu ở khu vực chung của trường đại học. Anh và đồng đội đã cố gắng cả tuần để chuẩn bị cho sự kiện này, dán áp phích, mua thức ăn, đăng tin trên Twitter, gửi thư và giao tiếp với sinh viên suốt ngày đêm. Họ đã tìm ra được một DJ người Pháp và phủ đầy mấy cái bàn với bánh éclair và phô mai. Cuối

cùng, các sinh viên người Pháp ngại ngần mở cửa, và "Paris" mở ra.

Tất cả sinh viên quốc tế đều tới, chỉ có một vài sinh viên địa phương, nhưng họ vẫn rất vui vẻ trò chuyện và nhảy múa với nhau, và điều khiến anh vui mừng nhất là Carl đã thấy Marta nói chuyện vui vẻ với một cậu học sinh người Brazil. Sau khoảng một tiếng đồng hồ, Carl bảo DJ dừng lại và ngồi xuống với các học sinh người Pháp giờ đang có vẻ rầu rĩ. Rõ ràng họ thất vọng.

Carl cố gắng động viên bọn trẻ: "Có thể sẽ mất chút thời gian sinh viên địa phương mới an tâm đến dự một sự kiện thế này".

"Thất bại rồi", một cậu bé người Pháp nói. "Thất bại trầm trọng."

Vừa lúc đó, cô giáo tiếng Pháp Sigi Oleson bước vào. "Xin lỗi cô tới muộn", cô nói và nhìn quanh. "Đã kết thúc rồi à? Kết quả tốt đẹp chứ?"

"Mấy bạn người Thụy Điển. Họ không đến", cậu bé người Pháp lên tiếng.

Sigi bật cười. "Họ là người Bắc Âu mà. Họ nhát lắm. Nhưng họ sẽ đổi ý thôi."

"Tôi nghĩ kết quả khá tốt đấy chứ", Carl nháy mắt với Marta, và cô bé cười đáp lại anh.

Vài ngày sau, trưởng phòng yêu cầu báo cáo đầy đủ về dự án, và Carl đã sẵn sàng.

"Tôi nghe nói anh thất bại", cô bảo và nhìn anh với vẻ mặt nghiêm nghị.

Carl không hề ngạc nhiên – vị trưởng phòng này nổi tiếng thẳng thắn. "Trước khi phán xét, tôi muốn cùng cô xem qua danh mục cần rà soát đã". Đây là một nước cờ hay, bởi danh mục này thực ra là sản phẩm của vị trưởng phòng – nên nhớ cô luôn tuân thủ chính xác quy trình.

"Tôi không nghĩ dự án thất bại", Carl nói. "Chúng tôi đã lên lịch thêm hai sự kiện nữa vào học kỳ mùa xuân, và chúng tôi cũng đã cẩn thận ghi nhận lại những bài học kinh nghiệm, như cô thấy trong bản báo cáo tiến độ này."

Trưởng phòng nhìn vào danh mục và đọc thành tiếng những bài

học kinh nghiệm:

“Chúng tôi không lôi kéo được sinh viên địa phương tham gia như mong đợi. Chúng tôi nghĩ chỉ quảng cáo cho sự kiện là chưa đủ, vì thế đã quyết định thêm vài biện pháp khác. Cô Oleson đang kêu gọi khoa của cô ấy yêu cầu tất cả học sinh nước ngoài tham gia sự kiện. Chúng tôi đã yêu cầu hội học sinh chủ động tuyển thêm người. Chúng tôi cũng đã tuyên bố một cuộc thi vẽ tranh cho sự kiện sau, ‘Một đêm ở Bangkok’. Giải nhất là một buổi mát-xa Thái. Chúng tôi nghĩ những điều này sẽ tạo thành khác biệt lớn – nếu học sinh đến một lần và nhận ra nó vui đến thế nào, họ sẽ quay lại.”

Carl nhảy vào. “Còn nữa, chúng tôi cũng sẽ đăng mấy bức ảnh và một bài báo về ‘Paris’ trên tập san sinh viên”. Vị trưởng phòng im lặng một lúc.

“Tiện thể cũng phải nói”, anh thêm vào, “có rất nhiều cách để định nghĩa thành công”. Anh đưa cô xem một bức hình anh chụp Marta và cậu bé người Brazil. “Được rồi, cô nghĩ sao?”

Khi cô nhìn vào bức hình, Carl lại nhảy vào. “Vậy là nếu cô cho phép, tôi muốn được bắt đầu một dự án mới rất giống với cái chúng tôi vừa hoàn thành. Tôi sẽ làm một số thứ khác đi sau những bài học kinh nghiệm, với cả học kỳ vừa kết thúc và đa số sinh viên của tôi sẽ về nhà. Thế có nghĩa là tôi sẽ phải lập cả một nhóm mới. Nhưng lần này chúng tôi đã đạt được chút thành quả rồi… tôi nghĩ đáng lặp lại lần nữa.”

“Được rồi”, vị trưởng phòng nói, không kìm được nụ cười. “Thì thử lại lần nữa. Nhưng tôi muốn anh báo cáo đầy đủ vào cuối học kỳ.”

Carl biết năm học sau sẽ không còn dự án mới nào nữa nếu anh không thể “cho thấy khoản đầu tư có lời”. Nhưng theo anh, họ đã thu lời đáng kể rồi.

Trong Chương Một chúng tôi đã xác định rằng một dự án cần có khởi đầu và kết thúc. Không có dự án nào là vô tận cả - điều đó là vô lý. Vậy Carl đã đúng khi chuẩn bị kết thúc dự án của năm nay, và sau đó bắt đầu một dự án tương tự nhưng hoàn toàn mới vào năm sau.

QUY TRÌNH HOÀN THÀNH DỰ ÁN

Tính toán, thu thập và phân tích thông tin để chính thức hóa việc hoàn thành dự án, bao gồm đánh giá dự án và thu thập

những bài học kinh nghiệm để dùng khi lên kế hoạch cho những dự án tương lai.

- PMBOK 3.3

TẠI SAO PHẢI THỰC HIỆN BƯỚC HOÀN THÀNH DỰ ÁN?

Bản thân việc hoàn tất dự án cũng đã là một quy trình. Tất nhiên là nó bao gồm việc ký tên bàn giao những hạng mục cuối cùng, giải tán đội và lưu trữ lại biên bản – đó đều là những công việc hành chính. Nhưng lý do quan trọng nhất để chính thức hoàn thành dự án là để *chính thức hóa điều học được.* Cho dù dự án có thành công hay không, bạn vẫn học được rất nhiều trong quá trình làm việc – và trong nhiều trường hợp, những bài học đó chính là những thành quả đáng giá nhất của dự án, bởi chúng tạo điều kiện để những dự án tương lai của bạn thành công.

CÔNG CỤ: Danh mục cần rà soát

Làm sao để biết dự án đã hoàn thành?

Có lẽ câu trả lời có vẻ đương nhiên: “khi nó kết thúc”, nhưng bạn đừng cho rằng dự án đã hoàn thành cho tới khi danh mục sau được “đóng”:

Tên dự án:

Người thực hiện: Ngày:

Tình trạng:

HOÀN THÀNH /CHƯA HOÀN THÀNH

- ☐ / ☐ Đánh giá danh sách các hạng mục.
- ☐ / ☐ Xác nhận hoàn thành phạm vi dự án.
- ☐ / ☐ Xác nhận hoàn thành mọi đề nghị điều chỉnh trong dự án.
- ☐ / ☐ Hoàn tất mọi công tác giao dịch.
- ☐ / ☐ Văn bản hóa các bài học kinh nghiệm.
- ☐ / ☐ Nộp bản báo cáo tiến độ hoàn tất cho các bên liên quan chủ chốt.
- ☐ / ☐ Thu thập phản hồi từ các bên liên quan chủ chốt.
- ☐ / ☐ Thu đủ chữ ký cần thiết.
- ☐ / ☐ Lưu trữ hồ sơ dự án.
- ☐ / ☐ Công bố hoàn thành dự án.
- ☐ / ☐ Mừng dự án hoàn thành, phần thưởng và vinh danh.

Tất nhiên mỗi dự án sẽ có những yêu cầu khác nhau. Có những mục trong số này sẽ không phù hợp với dự án của bạn, nhưng việc xem xét qua từng mục sẽ đảm bảo rằng dự án của bạn đã thực sự "hoàn thành". Có thể bạn sẽ muốn tổ chức họp các bên liên quan để xem qua danh mục này, hoặc tự xem xét một mình. Hãy đi sâu hơn vào một số mục trong danh sách.

Đánh giá danh sách các nhiệm vụ

Nghĩa là quay trở lại với các nhiệm vụ của dự án để đảm bảo mọi thứ đều đã hoàn thành. Đây là một cuộc điều tra. Những người bên ngành xây dựng gọi đây là "danh mục các công việc cần hoàn thành"; vào cuối quá trình xây dựng, họ sẽ đi khắp tòa nhà và lập danh sách tất cả những thứ nhỏ nhặt vẫn còn cần phải chú ý. Thiếu một cái bóng đèn, một cái đinh ốc bị lỏng, một phần tường vẫn còn chưa sơn, một mẩu nẹp gỗ còn chưa đặt đúng chỗ, kiểu như vậy. Thường thì hợp đồng xây dựng sẽ chưa hoàn thành cho đến khi mọi mục trên danh sách đều đã được "bấm lỗ" (trước đây họ bấm một lỗ nhỏ bên lề tờ giấy bên cạnh một mục đã hoàn thành).

Với dự án của bạn cũng như vậy. Nguyên tắc nhận lãnh trách nhiệm yêu cầu phải không còn việc gì chưa giải quyết. Nếu các bên liên quan chủ chốt không nhận ra sự cần thiết phải trải qua quá trình hoàn thành dự án với bạn, hãy hỏi họ, "Anh muốn làm cho xong việc, hay là xong *trọn vẹn?*".

Ngày hạnh phúc nhất của Olivia là ngày họ mở cửa tòa nhà mới. Với chút suy nghĩ sáng tạo từ cả đội và sự trợ giúp của công ty tuyển dụng mới, cô đã xoay xở điền được đầy đủ toàn bộ các vị trí mà không vượt ngân sách. Phòng tài chính đã giúp cô chuyển tiền từ gói di chuyển, và thậm chí còn tìm ra đủ tiền để cho những nhân viên chọn ở lại đào tạo người mới một khoản thưởng nữa. Giải pháp này tiêu tốn ít hơn nhiều so với giao cho cơ sở bên ngoài đào tạo, và làm tăng thêm tinh thần. Không chỉ có quá trình đào tạo tốt hơn và phù hợp hơn, mà những nhân viên không chuyển đi giờ còn có lý do để tận tâm 100% cho sự thành công của công ty. Mặc dù có gặp chút vấn đề vào giai đoạn đầu, Olivia đã xoay xở để đẩy độ hài lòng của khách hàng lên mức trước tuyên bố di chuyển, một phần là nhờ giữ giao tiếp với khách hàng trong suốt chặng đường. Khiến họ hiểu rõ các thay đổi là một ý tưởng rất hay. Nhờ thế họ có kiên nhẫn và ít khó tính hơn nhiều đối với đội ngũ mới.

Vài ngày trước khi mở cửa, Olivia họp với các bên liên quan chủ chốt để xem xét từng hạng mục trong lịch trình dự án. Khi kết thúc buổi họp, cô lặp lại điều họ đã đạt được: "100% vị trí trống đã có người. Và mặc dù quá trình đào tạo vẫn còn tiếp tục, 100% nhân viên mới đã thông qua kỳ thi kỹ năng cần cho công việc cụ thể của họ. 90% nhân viên đã di chuyển, và khoản tiền giải ngân của họ đã được chi trả. Tất cả những nhân viên này đều có chỗ ở ổn định. Chúng tôi vẫn còn một số người phải di chuyển trong vòng vài tuần tới, nhưng họ đều nói rõ với tôi rằng họ sẽ có mặt ở văn phòng toàn thời gian kể từ ngày 15 tháng 6".

"Hãy ăn mừng vì những gì bạn đã đạt được, và hãy nâng tiêu chuẩn cao hơn một chút sau mỗi lần thành công."

– Mia Hamm, nhà vô địch bóng đá chuyên nghiệp, Đội tuyển nữ Hoa Kỳ

Olivia gợi lại lòng tự hào khi nhớ về buổi họp và những gương mặt đầy khâm phục của các bên liên quan chủ chốt. Cô và đồng đội đã làm được rất nhiều!

Samir ngắt dòng suy nghĩ của cô. "Cô thành công rồi", anh nói.

Anh vỗ vai chúc mừng cô, và cùng nhau họ nhìn sợi ruy-băng đỏ rơi xuống đất và cánh cửa tòa nhà mới mở ra.

Olivia quay lại cười với người trợ lý chính mới của cô. "Chúng ta thành công rồi", cô nói.

Xác nhận hoàn thành phạm vi dự án

Đây là chỗ bạn sẽ phải trả lời câu hỏi: "Thành công hay thất bại?". Bạn có thực sự đã hoàn thành những cam kết bạn đặt ra cho mọi thứ trong phạm vi dự án hay chưa?

Sau đây là những câu hỏi bạn cần hỏi các bên liên quan chủ chốt – và cả bản thân mình:

• Chúng tôi đã đạt được mục tiêu dự án hay chưa?

• Bạn có hài lòng với kết quả cuối cùng không?

• Chúng tôi có hoàn thành đúng hạn hay không?

• Kết quả có xứng đáng với chi phí bỏ ra không?

• Chúng tôi có làm tốt việc dự liệu và giảm thiểu rủi ro không?

• Bạn có ý tưởng nào để cải thiện quy trình hay không?

Có thể bạn cho rằng việc quyết định dự án thành công hay thất bại là rất dễ dàng, nhưng không phải vậy. Thất bại, cũng như thành công, có những lúc là về vấn đề định nghĩa và ai là người đưa ra định nghĩa. Có những người sẽ rất hài lòng, có những người sẽ ngờ vực, và có những người sẽ bất mãn. Trong khi kết thúc dự án, bạn sẽ gặp phải "triệu chứng nhanh lên/chậm lại". Hãy thử tưởng tượng bạn đang lái xe chở khách du lịch ngang qua một thành phố rất đẹp – một số khách muốn bạn tăng tốc, số khác muốn bạn đi chậm lại, nhưng đa số (phần lớn nằm giữa biểu đồ thống kê thông thường) chỉ cảm thấy phấn chấn vì được có mặt trên chuyến xe của bạn.

Và nếu bạn có cảm giác mình đã làm hỏng một khoản nào đó, luôn có người cùng nỗi đau với bạn. Siêu dự án Đường hầm eo biển Manche*, được cho là do những chuyên gia quản lý dự án giỏi nhất thế giới lãnh đạo, từng vượt ngân sách 7 tỷ đô la và mang lại doanh thu đáng thất vọng suốt nhiều năm liền. Dự án sân bay Denver 5 tỷ đô la cuối cùng tiêu tốn đến 10 tỷ đô la, và chỉ phục vụ được nửa số chuyến bay dự tính trong năm đầu tiên.[1]

[*] *Đường hầm eo biển Manche (Măng-sơ) hay Đường hầm eo biển Anh (tiếng Pháp: le tunnel sous la Manche, tiếng Anh: Manche Tunnel), là một đường hầm đường sắt dài 50,45 km (dài thứ hai thế giới, sau đường hầm Seikan, Nhật Bản) nối liền hai nước Anh – Pháp xuyên qua bên dưới biển Manche tại eo Dover, nối Folkestone, hạt Kent (Anh) và Coqueslles gần Calais (Pháp). Tháng 02/1986, Hiệp ước Canterbury giữa Anh và Pháp được ký kết cho phép xây dựng đường hầm này, thực hiện ước mơ nối liền hai nước từ nhiều thế kỷ trước. Đường hầm được khởi công phía Pháp vào tháng 6/1988 và phía Anh vào tháng 8/1988, khánh thành vào ngày 06/05/1994. Đường hầm Manche được Hiệp hội Kỹ sư Dân dụng Hoa Kỳ bầu chọn là một trong Bảy kỳ quan thế giới hiện đại vào năm 1996. (Theo Wikipedia)*

Những dự án này có thất bại không? Một phần dự án có thể thất bại mà vẫn mang lại kết quả tốt. Các phương pháp quản trị dự án sẽ không loại trừ hết khả năng thất bại, nhưng sẽ giúp giảm thiểu nó.

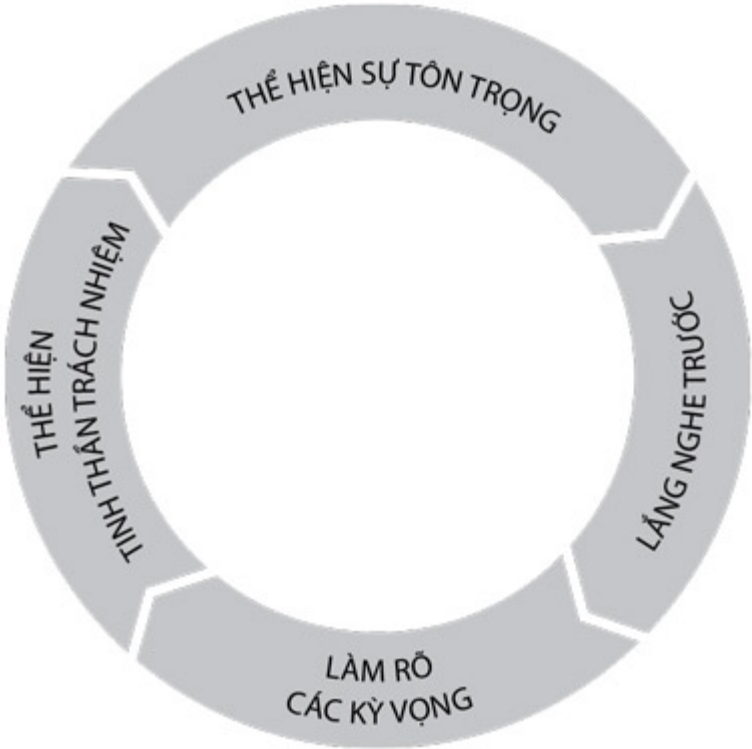
"Thành công" của dự án rất hay bị đánh giá trên hai phương diện: thời gian và ngân sách. Tất nhiên là điều đó cũng quan trọng, nhưng một phương diện đánh giá khác cần nhắc tới vẫn là bạn có đạt đến những chất lượng mong muốn và thành quả kinh doanh bạn nhắm tới hay không.

BÀI HỌC KINH NGHIỆM

Các lý do tạo sự phình to và thay đổi phạm vi dự án, lý lẽ đằng sau phương án hành động được chọn, và những bài học khác, đều phải được ghi lại để trở thành một phần cơ sở dữ liệu và bài học kinh nghiệm lưu lại cho cả dự án này và những dự án khác nữa.

- PMBOK 4.3.3

Vậy nếu bạn đã làm hết sức, nhưng dự án của bạn vẫn bị coi là "thất bại" thì sao? Hãy nhớ lại Bốn Hành vi Nền tảng. *Thể hiện sự tôn trọng* bằng cách tạo ra một môi trường an toàn và chào đón phản hồi. *Lắng nghe trước* chứ đừng chống chế với những người nghĩ dự án thất bại. Sau đó *Thể hiện tinh thần trách nhiệm.* Hãy tuân theo lời khuyên hay sau đây từ một nhà quản lý dự án: "Nghiêm túc suy nghĩ về những điều bạn đã có thể làm tốt hơn, và trao đổi những suy nghĩ đó với mọi người theo cách phù hợp để họ thấy rằng bạn vẫn có thể thu chút lợi ích từ trong thất bại, và rằng nhờ đó bạn đã trở thành một nhân viên tốt hơn. 'Mùi vị thất bại' chỉ là do không thể học từ sai lầm mà thôi"[2].



Hoàn tất các giao dịch

Nói cách khác, hãy đảm bảo bạn đã đáp ứng mọi đề mục trong dự án ban đầu.

Bạn đã trả thanh toán hết chưa? Đã giao đủ hàng chưa? Đã báo cho các phòng ban, đối tác, chuyên viên tư vấn và bất cứ bên liên quan nào trong hay ngoài tổ chức rằng họ đã hoàn thành nghĩa vụ chưa? Bạn đã tính toán ngân sách và báo cáo lãi/lỗ cho đúng trưởng phòng/ban nếu đó là trách nhiệm của bạn chưa? Bản hợp đồng đã được ký kết, được bộ phận pháp lý phê duyệt và lưu trữ đúng quy cách hết chưa?

Đó chỉ mới là vài chi tiết có thể nằm trong quy trình kết thúc các giao dịch của bạn. Mỗi công ty đều khác nhau. Và nếu là chuyện có liên quan đến hợp đồng, đừng bỏ lại "vài thứ để thu dọn sau" bởi vì có thể bạn sẽ không được trả tiền để làm điều đó đâu. Sẽ có kiểm toán viên xem xét lại hợp đồng và các văn bản ký kết, và "vài thứ" đó có thể sẽ dẫn tới trì hoãn thanh toán, những công việc phải làm lại không cần thiết, và (trong trường hợp xấu nhất) là kiện tụng.

Văn bản hóa các bài học kinh nghiệm

Một trong những lý do quan trọng nhất bạn cần phải chính thức hoàn thành dự án là để ghi nhận lại những gì bạn học được trong quá trình thực hiện. Để làm việc này đúng cách, bạn cần phải tổ chức thêm một buổi phỏng vấn nữa – lần này là với đội ngũ chính của mình. Mời thêm bất cứ ai có liên quan đến kết quả cũng là một ý hay. Ví dụ, nếu bạn vừa tạo ra một chương trình máy tính mới, hãy mời người sử dụng. Nếu đó là một hệ thống mới, hãy mời người vận hành, và tương tự.

Lịch trình buổi phỏng vấn này rất đơn giản:

• Chúng ta đã làm tốt những gì?

• Những gì có thể được làm tốt hơn hay khác đi?

• Chúng ta đã gặp phải những rủi ro ngoài dự kiến nào?

• Quy trình của chúng ta cần thay đổi như thế nào để đạt mục tiêu trong tương lai.

Cả ở đây, bạn cũng phải thực hành Bốn Hành vi Nền tảng. Hãy nhìn vào cả những điểm tích cực và tiêu cực. Hãy yêu cầu đội ngũ của bạn chia sẻ xem việc gì họ đã làm tốt và việc gì đáng lẽ phải tốt hơn. Đưa vấn đề ra ánh sáng một cách có tôn trọng. Thế có nghĩa là không đổ thừa cho nhau - là nhà quản lý dự án, bạn là người chịu trách nhiệm cho kết quả - vì vậy đừng bắt phạt người khác vì họ đưa ra vấn đề. Lắng nghe thật nhiều và học hỏi chứ đừng chống chế. Mục tiêu của bạn ở đây là lần sau làm dự án tốt hơn, vì vậy giữ im lặng và lắng nghe mọi người mới là tốt nhất đối với bạn. Khi mọi người cảm thấy đủ an tâm để làm tăng cơ hội cải thiện, đó chính là bằng chứng họ muốn tham gia tiếp trận đấu sau! Họ sẽ cảm kích việc được góp tiếng nói trong quá trình hoàn thành dự án và sẽ trông chờ được làm dự án tiếp theo dưới sự dẫn dắt của bạn.

Nộp bản báo cáo tiến độ cuối cùng cho các bên liên quan chủ chốt và lấy đủ chữ ký cần thiết

Cũng như Olivia, bạn nên kêu gọi toàn bộ các bên liên quan chủ chốt vào họp buổi cuối cùng. Xem lại danh sách các hạng mục cần rà soát, xác nhận lại mục tiêu, và báo cáo những thành công hay thất bại của dự án. Cũng như Carl, hãy cho các bên liên quan chủ chốt biết những bước cuối cùng bạn làm để hoàn thành dự án. Khuyến khích họ có mặt ở buổi mừng công kết thúc dự án và công

nhận thành quả của đội ngũ. Và cuối cùng, thu thập những chữ ký cần thiết để ghi nhận hoàn thành dự án.

Lưu trữ hồ sơ dự án

Khi chúng tôi hỏi nhiều người từ nhiều tổ chức khác nhau rằng họ có tìm được những văn bản lên kế hoạch và những bài học đã ghi nhận từ dự án trước hay không, câu trả lời phổ biến nhất là "Không!".

Chuyện kể rằng có một người đàn ông tìm được một bao vàng. Trong cơn phấn khích, anh ta chạy vào trong núi, đào một cái hố và chôn nó xuống dự định khi nào anh ta có thể quyết định sẽ dùng nó như thế nào thì sẽ đào lên. Nhưng vì anh ta giấu quá kín nên sau đó dù trở lại tìm rất nhiều năm, anh ta không bao giờ tìm thấy chỗ vàng đó nữa.

Biên bản dự án của bạn cũng vậy. Hãy thử tưởng tượng giá trị của nó đối với người tiếp theo khi họ được giao một dự án tương tự. Nếu như không ai tìm ra được văn bản "vàng" ấy của bạn, giá trị của nó bằng không! Tổ chức của bạn cần phải quyết định chính xác sẽ lưu trữ những bài học kinh nghiệm và văn bản dự án ở đâu. Hãy đảm bảo mọi người đều có thể tìm thấy nó và rằng họ có thể tìm dự án theo tên và loại. Khi bạn đã có một kho lưu trữ tốt, đây sẽ là nơi đầu tiên mỗi nhà quản lý dự án thông minh tìm tới trước khi bắt đầu một dự án.

Công bố thành công

Hãy để cả thế giới biết đội ngũ của bạn giỏi đến thế nào và họ đã làm được những gì. Khuyến khích cấp trên trong tổ chức của bạn công nhận thành quả của đội và từng thành viên bằng email, tin nhắn, thiệp chúc mừng, hay gửi thông điệp cho toàn công ty. Bạn muốn đội của mình thắng, và cũng muốn họ tận hưởng cảm giác của người chiến thắng nữa.

Đừng quên công bố thành công của đội qua những kênh truyền thông phù hợp. Có thể bạn sẽ muốn viết một bài báo đăng trên bảng tin của công ty hay chia sẻ kết quả của mình với cả thế giới. Những dự án thành công sẽ là những câu chuyện hay và có giá trị truyền thông mạnh mẽ.

Mừng dự án hoàn thành bằng phần thưởng và vinh danh

Ăn mừng là sự kiện cực kỳ quan trọng khi hoàn thành một dự án thành công. Làm thế nào để bạn thể hiện lòng cảm kích đối với

những người đã cống hiến rất lớn vào dự án? Bạn sẽ có cách ăn mừng riêng của mình, nhưng có vài thứ bạn cần nhớ:

• Mọi người thích được cảm ơn riêng. Một lời nhắn riêng tư luôn có ý nghĩa rất lớn.

• Tổ chức một buổi họp ngắn để ăn mừng. Hãy đảm bảo một vài hoặc tất cả các bên liên quan chủ chốt đến dự đều sẵn sàng nói đôi lời về thành công của đội ngũ. Chuẩn bị chút đồ ăn vặt; thức ăn là một thứ phần thưởng tốt. Đảm bảo bạn có sẵn vài lời hay ho để nói về từng thành viên trong đội. Hãy cho họ biết rằng bạn muốn làm việc cùng họ trong những dự án khác nữa.

Vẫn chưa đến buổi tiệc tất niên, nhưng ban quản trị bệnh viện vẫn muốn làm gì đó đặc biệt cho đội của Eve. Sau cùng thì họ đã làm được một điều không ai nghĩ là khả thi, vì thế một chuyến du lịch biển tới Brazil theo kiểu truyền thống để mừng năm mới dành cho họ không có gì quá đáng.

Hầu như tất cả mọi người đều đến dự tiệc mừng năm mới trong bộ đồ trắng truyền thống. Như mọi khi, bác sĩ Saltas vẫn mặc bộ đồ tối màu và khoác áo choàng trắng lên như thể đang trong ca trực. Hoàng hôn buông xuống, buổi tối vẫn còn ấm và từng làn sóng vỗ vào bãi cát. Sau khi nhảy múa và uống mừng, Senta, trưởng ban quản lý, mời mọi người tập trung lại để nói vài lời.

“Chúng ta đã rất nghi ngại khi Eve đặt mục tiêu quét sạch chứng nhiễm trùng bệnh viện ra khỏi bệnh viện của chúng ta. Căn bệnh này đã tàn phá quá nhiều bệnh nhân, và có vẻ như chúng ta đã không thể làm gì để thay đổi tình hình cả. Chúng ta vẫn luôn rất nghiêm túc trong việc giữ vệ sinh – gần như đến mức làm một vài người trong các bạn nổi cáu”, Senta nhìn về phía các bác sĩ và nhận được những tràng cười đáp lại, “nhưng chúng ta vẫn không thực sự tập trung vào vấn đề như đáng lẽ phải làm. Đội của các bạn đã bắt đầu rất nhiều cách phòng tránh tốt. Thậm chí các bạn còn dạy bệnh nhân nhắc nhở chúng tôi rửa tay. Các bạn còn giới thiệu một màng lọc plasma mới cho những thủ thuật có thể có rủi ro cho bệnh nhân. Và trên hết là, các bạn đã xác định được cả một chủng kháng sinh trong kho thuốc đang khiến *C. diff* lan tràn trong bệnh viện chúng ta.

Số ca nhiễm trùng bệnh viện ở tổ chức của chúng ta giờ đang là mức thấp nhất cả châu lục, và mọi người đang đến từ khắp nơi để học tập phương pháp của chúng ta. Việc mọi người đến với chúng ta để được điều trị, nhưng rồi lại mắc bệnh nặng hơn dưới sự

chăm sóc của chúng ta từng là một điều đáng mỉa mai. Nếu không nhờ các bạn, hẳn đã có quá nhiều người phải khổ sở hay thậm chí tử vong – họ sẽ không bao giờ biết họ nợ các bạn nhiều như thế nào.

Tôi biết Eve sẽ chúc mừng từng người sau đây. Mọi người ở đây đều đã cống hiến rất nhiều vào kết quả này. Nhưng trên hết, tôi muốn cảm ơn Eve. Cô đã nghĩ ra và quản trị dự án này, kiên định với kế hoạch dự án, nhưng lại linh hoạt khi cần. Cô đã thể hiện một tinh thần trách nhiệm và lòng tôn trọng sâu sắc đối với mỗi người trong số các bạn, ngay cả khi các bạn chưa thật xứng đáng với điều đó."

Vài thành viên trong đội nhướn mày. Vài người khác bật cười và bác sĩ Saltas chỉ vào chính mình và gật đầu thân thiện với Eve.

Senta tổng kết: "Tôi nghĩ tất cả các bạn đều đồng ý rằng Eve là một nhà quản lý dự án tuyệt vời". Một tràng pháo tay dài và cả vài tiếng hú vang lên từ phía dưới.

"Cảm ơn mọi người", Eve nói và cười với thành viên trong đội. Cuối cùng họ cũng đã thành công tốt đẹp. "Chính các bạn mới là người khiến mọi việc thành công. Cảm ơn vì đã kiên trì cùng với tôi."

Mọi người nâng ly chúc mừng.

"Chỉ còn một điều nữa", Eve nói. "Tôi nghĩ sẽ có cách giải quyết…"

Nhưng trước khi cô kịp nói hết lời, có người đã hô to: "Không thêm dự án nào nữa!". Và cả đội ào lên ôm lấy cô.

TÓM TẮT

Bộ Kỹ năng và Công cụ KẾT THÚC

• **Kỹ năng:** Đánh giá danh mục cần rà soát

• **Kỹ năng:** Xác nhận hoàn thành phạm vi dự án

• **Kỹ năng**: Hoàn tất mọi công tác giao dịch

• **Kỹ năng**: Văn bản hóa bài học kinh nghiệm

• **Kỹ năng:** Nộp bản báo cáo tiến độ cuối cùng cho các bên liên quan chủ chốt và thu đủ chữ ký cần thiết

• **Kỹ năng:** Lưu trữ hồ sơ dự án

• **Kỹ năng:** Công bố hoàn thành dự án

• **Kỹ năng:** Mừng dự án hoàn thành bằng phần thưởng và vinh danh

Công cụ: Danh mục cần rà soát

KIỂM TRA KIẾN THỨC – HOÀN THÀNH DỰ ÁN

✔ Tại sao phải tiến hành bước hoàn thành dự án?

✔ Làm thế nào để truyền lại những bài học kinh nghiệm?

Kết luận

Quyền lực Không Chính thức thực sự cần thiết!

Vài suy nghĩ cuối cùng từ Kory:

Cuối một khóa học quản trị dự án căng thẳng kéo dài hai ngày, một người tham dự yêu cầu nói chuyện riêng với tôi.

“Qua hai ngày vừa rồi, tôi nhận ra một điều”, anh ấy nói. “Tôi cần phải luyện tập nhiều hơn.”

“Về khoản nào?” Tôi hỏi, hoàn toàn tin rằng câu trả lời của anh sẽ mang tính chất kỹ thuật. Anh là một kỹ sư có trình độ cao với đủ thứ bằng cấp và danh hiệu. Tôi cứ nghĩ anh sẽ nói cần phải tập trung hơn vào khoản lên kế hoạch, đường “Găng”*, hay cấu trúc phân chia công việc. Thay vào đó, anh lại chân thành nhìn tôi và bắt đầu thú nhận.

* *Phương pháp đường Gantt hay phương pháp CPM (Critical Path Method) là kỹ thuật phân tích mạng tiến độ (sử dụng mạng đồ thị có hướng trong lý thuyết đồ thị), một công cụ quan trọng trong quản lý dự án hiệu quả.*

“Tôi cần phải luyện tập quyền lực không chính thức và thuần thục các Hành vi Căn bản. Tôi nhận ra rằng dự án của mình thất bại là do tôi không giao tiếp tốt. Tôi không làm rõ các kỳ vọng, và *chưa bao giờ* nghĩ tới việc một trong những công việc quan trọng nhất của tôi với vai trò nhà quản lý dự án là gắn kết và truyền cảm hứng cho đội của mình.”

Anh dừng lại và nhìn tôi lần nữa.

“Có thể tôi nhầm, nhưng đó là bài học lớn nhất tôi nhận được. Và tôi cũng có thể thấy tại sao việc lãnh đạo sai cách có thể khiến mọi thứ khác đi trệch hướng.”

Anh ấy quả thực là một người thông minh.

Nếu như có một nguyên tắc bao trùm để quản trị dự án thành công, đó là phải thuần thục quyền lực không chính thức. Việc học cách lãnh đạo bằng Bốn Hành vi Nền tảng sẽ trở thành chìa khóa dẫn tới thành công của bạn với tư cách một nhà quản lý dự án. Nhưng có quá nhiều người trong chúng ta bận bịu với mặt sách lược trong quản trị dự án đến nỗi quên giao tiếp, lôi cuốn đồng đội, và đo đạc tiến trình dự án với kết quả mong đợi.

Sau đây là cách một người tham dự khác mô tả thách thức trong việc quản trị dự án:

“Tôi đã quản trị dự án suốt cả sự nghiệp của mình. Tôi từng làm việc với những dự án cực kỳ thành công và cực kỳ thất bại trong nhiều công ty khác nhau. Đây là thứ tôi quan sát được: Những dự án thành công phải minh bạch. Mọi người đều biết khoản nào đang tiến triển tốt và khoản nào không. Thông tin được chia sẻ rộng rãi và hoàn toàn không cần phải đoán mò, cho phép mọi người điều chỉnh từng bước một và giữ dự án đi đúng hướng. Trong những dự án không thành công, thông tin được ban phát chỉ khi cần thiết. Họ muốn mọi người làm việc như trong hầm trú ẩn, cúi đầu xuống, tập trung vào phần việc của mình, và tránh đặt câu hỏi.”

Rõ ràng tư tưởng về dự án vẫn chưa bắt kịp với nhu cầu của thế kỷ 21. Vì vậy, bạn sẽ là một nhà quản lý dự án đặc biệt xuất sắc nếu bạn sử dụng được những tư tưởng, kỹ năng và công cụ học được trong cuốn sách này.

Rất có thể, cũng như khách hàng của chúng tôi, bạn đã nhận ra mình cần làm gì với vai trò một nhà quản lý dự án không chuyên rồi. Có thể bạn cần phải luyện tập làm rõ các kỳ vọng qua các buổi phỏng vấn bên liên quan chủ chốt, họp tiến độ nhóm, và đối thoại trong quá trình thực hiện. Có thể bạn cần biết cách gắn kết đồng đội tốt hơn. Hoặc có thể bạn là một trong những người đã nhuần nhuyễn quyền lực không chính thức, nhưng lại gặp vấn đề với việc lập và giữ kế hoạch dự án.

Việc phát triển những kỹ năng trong cuốn sách này sẽ rất đáng bỏ công sức, và cũng không chỉ là trong việc quản trị dự án. Chúng

tôi đã từng nói, và vẫn nên nhắc lại, rằng phương pháp quản trị dự án không chuyên có những tác dụng phụ tích cực. Nó sẽ bổ sung và củng cố những kỹ năng quản lý công việc và thời gian của bạn để bạn thành công rực rỡ trong môi trường thế kỷ 21 tốc độ cao, hỗn loạn và tràn ngập thông tin này. Những kỹ năng đó, nếu được áp dụng đúng cách, sẽ có hệ quả sâu rộng đến mọi lĩnh vực trong đời bạn.

Vậy bạn có thể thấy những gì khi bắt đầu áp dụng những kỹ năng này?

Bạn sẽ làm việc với mọi người và tuân thủ kế hoạch hiệu quả hơn. Bạn sẽ ít sợ hãi rủi ro và xử lý thay đổi tốt hơn, sẽ đặt nhiều câu hỏi hơn, lắng nghe tốt hơn, và rồi hỏi nhiều thêm nữa. Bạn sẽ truyền được cảm hứng cho mọi người khi khiến họ chia sẻ trách nhiệm, và bạn nhận được nhiều sự tôn trọng hơn. Đó chỉ là một vài kết quả bạn có thể mong đợi khi thực hành những gì bạn vừa học được. Cuối cùng, khi đã trở nên thuần thục những tư tưởng, kỹ năng và công cụ này, bạn sẽ bắt đầu nhận thấy dự án – và đời tư – của mình trôi qua trôi chảy hơn, và bạn sẽ tạo thành thứ gia tốc chỉ có những người cực kỳ hiệu quả, cực kỳ có năng suất mới đạt được.

Rất có thể quản lý dự án không chuyên là vị trí tốt nhất ở nơi làm việc trong thế kỷ 21.

Bảng tra cứu thuật ngữ

Rất nhiều định nghĩa sau đây được rút ra từ Cẩm nang kiến thức quản trị dự án của PMI.

Tiêu chuẩn Chấp nhận (Acceptance Criteria): Những điều kiện cần đạt trước khi các hạng mục được chấp nhận.

Hoạt động (Activity): Một phần công việc rõ ràng, được lên lịch sẵn, được thực hiện trong tiến trình dự án.

Động não (Brainstorming): Một kỹ thuật thu thập dữ liệu và sáng tạo được dùng để xác định rủi ro, ý tưởng, hay giải pháp cho các vấn đề bằng cách sử dụng một nhóm thành viên hay chuyên gia về vấn đề đó.

Ngân sách (Budget): Con số phỏng đoán được chấp thuận cho dự án hay bất cứ bộ phận hay hoạt động được lên lịch nào trong cấu trúc phân chia công việc.

Giải trình Tiến độ Dự án (Cadence of Accountability): Một quy trình có quy luật để đảm bảo tinh thần trách nhiệm và động lực của đội đối với những cam kết trong tuần.

Kiểm soát sự Thay đổi (Change Control): Quy trình xác định, ghi nhận, chấp thuận hay bác bỏ những khoản điều chỉnh về văn bản, hạng mục hay tiêu chuẩn liên quan đến dự án.

Đề nghị Thay đổi hay Điều chỉnh (Change Request): Lời đề xuất điều chỉnh bất kỳ về văn bản, hạng mục hay tiêu chuẩn nào.

Nhóm Quy trình Hoàn thành/Đóng Dự án (Closing Process Group): Những quy trình được thực hiện nhằm hoàn tất mọi hoạt động trong mọi nhóm quy trình và chính thức hoàn thành một dự án hay một giai đoạn của dự án.

Kế hoạch Giao tiếp (Communication Plan): Một bộ phận của dự án mô tả phương thức, thời điểm, người xử lý và truyền đạt thông tin về dự án.

Trở ngại (Constraint): Các hạn chế hay giới hạn, bất kể bên trong hay bên ngoài, có ảnh hưởng đến dự án.

Đường Găng (Gantt): Chuỗi hoạt động được lên lịch dài nhất cần phải bắt đầu và kết thúc đúng lịch, quyết định thời gian hoàn thành của dự án. Nếu có bất kỳ hoạt động nào trên đường Găng bị muộn, cả dự án sẽ bị muộn.

Hoạt động trên đường Găng (Critical Path Activity): Bất kỳ hoạt động nào nằm trên đường Găng trong lịch trình dự án.

D.A.N.C.E. (Vũ điệu): Từ viết tắt của công cụ tư duy gồm quyết định (Decision), thẩm quyền (Authority), nhu cầu (Need), kết nối (Connection) và năng lượng (Energy) dùng để xác định mọi bên liên quan chủ chốt trong một dự án.

Khả năng cung cấp dịch vụ theo yêu cầu (Deliverable): Bất kỳ sản phẩm, kết quả hay năng lực nào được yêu cầu cung cấp để hoàn thành một quy trình, giai đoạn hay dự án.

Các quan hệ phụ thuộc (Dependencies): Mối quan hệ logic, trong đó hai hoạt động phụ thuộc vào thời điểm bắt đầu hay kết thúc của nhau.

Khoảng thời gian (Duration): Thời gian giữa điểm bắt đầu và kết thúc của một dự án được lên lịch. Tổng số thời gian làm việc (không bao gồm ngày nghỉ hay những khoảng thời gian không làm việc khác) cần để hoàn thành một hoạt động được lên lịch hay một thành tố trong Cấu trúc Phân chia Công việc.

Ngày kết thúc sớm (Early Finish Date): Thời điểm cụ thể theo phương pháp đường Găng đại diện cho thời điểm sớm nhất có thể để kết thúc một phần việc trong một hoạt động được lên lịch cụ thể, hoặc của toàn thể dự án.

Ngày bắt đầu sớm (Early Start Date): Thời điểm cụ thể theo phương pháp đường Găng đại diện cho thời điểm sớm nhất có thể để bắt đầu một phần việc trong một hoạt động được lên lịch cụ thể, hoặc của toàn thể dự án.

Công sức (Effort): Lượng đơn vị công sức cần bỏ ra để hoàn thành một hoạt động được lên lịch hay một thành tố trong Cấu trúc

Phân chia Công việc, thường được tính bằng giờ, ngày hay tuần làm việc. Công sức không tương đương với thời gian.

Dự tính (Estimate): Đánh giá bằng số liệu con số hay kết quả có xác suất xảy ra cao nhất. Thường được áp dụng cho chi phí, nguồn lực, công sức và thời gian dự án.

Nhóm Quy trình Thực thi (Executing Process Group): Những quy trình cần thực hiện để hoàn thành công việc được xác định trong kế hoạch dự án để đạt đến tiêu chuẩn dự án.

Đích - Đích (Finish-to-Finish): Mối quan hệ logic, trong đó hoạt động sau chỉ có thể kết thúc khi một hoạt động trước đó đã kết thúc.

Đích – Đầu (Finish-to-Start): Mối quan hệ logic, trong đó hoạt động sau chỉ có thể bắt đầu khi hoạt động trước đã kết thúc.

Bốn Hành vi Nền tảng (Four Fundamental Behaviors): Bốn hành vi lãnh đạo (thể hiện sự tôn trọng, lắng nghe trước, làm rõ các kỳ vọng và thể hiện tinh thần trách nhiệm) nếu được áp dụng thuần thục sẽ giúp nhà quản lý dự án truyền cảm hứng để các thành viên trong đội muốn chơi trong đội của họ và chiến thắng.

Nỗ lực cao nhất ngay từ đầu (Frontloading): Thói quen bỏ ra công sức tối đa ngay từ giai đoạn đầu để đảm bảo có được kết quả thành công cao với rủi ro nhỏ nhất.

Biểu đồ đường Găng (Gantt Chart): Biểu đồ lịch trình, trong đó các hoạt động được liệt kê theo hàng dọc, ngày tháng theo hàng ngang, và thời gian từng hoạt động được biểu hiện bằng thanh ngang dựa theo ngày tháng bắt đầu và kết thúc.

Quyền lực không chính thức (Informal Authority): Khả năng truyền cảm hứng để thành viên trong đội muốn tham gia vào đội của bạn và chiến thắng, cho dù họ không chính thức làm việc dưới quyền bạn.

Nhóm quy trình Khởi tạo (Initiating Process Group): Những quy trình được thực hiện để định nghĩa một dự án mới hay một giai đoạn mới trong một dự án có sẵn bằng cách xin quyền hạn để bắt đầu dự án hoặc giai đoạn đó.

Bên liên quan chủ chốt (Key Stakeholder): Bất cứ ai quyết định thành công hay thất bại của dự án.

Ngày kết thúc muộn (Late Finish Date): Ngày muộn nhất một công việc có thể kết thúc mà không làm chậm trễ hoàn thành dự án.

Ngày bắt đầu muộn (Late Start Date): Ngày muộn nhất một công việc có thể bắt đầu mà không làm chậm trễ hoàn thành dự án.

Bài học kinh nghiệm (Lessons Learned): Những kiến thức thu được trong khi làm dự án, cho thấy cách các sự kiện dự án được xử lý, hoặc nên được xử lý trong tương lai, với mục đích cải thiện thành tích tương lai.

Kho kiến thức từ các bài học kinh nghiệm (Lessons Learned Knowledge Base): Kho thông tin và bài học kinh nghiệm trong quá khứ từ cả kết quả của các quyết định và biểu hiện của các dự án trước.

Mối quan hệ logic (Logical Relationship): Sự phụ thuộc lẫn nhau giữa hai hoạt động, hay giữa một hoạt động và một cột mốc.

Cột mốc (Milestone): Thời điểm hay sự kiện đặc biệt trong dự án.

Sơ đồ tư duy (Mind Map): Một công cụ brainstorm và suy nghĩ bằng đồ họa giúp cải thiện việc nghĩ ra ý tưởng, sản phẩm, thành tố, công việc và rủi ro mới.

Nhóm quy trình Giám sát và Kiểm soát (Monitoring and Controlling Process Group): Những quy trình cần thiết để theo dõi, xem xét và điều chỉnh tiến trình và biểu hiện của dự án; xác định những chỗ cần thay đổi kế hoạch; và khởi tạo những thay đổi tương ứng.

Thời gian khả dĩ (Feasible Time): Thời gian được phỏng đoán có xác suất cao nhất, tính tới toàn bộ những biến số được biết có thể gây ảnh hưởng tới biểu hiện.

Thời gian lạc quan (Optimistic Time): Thời gian được phỏng đoán ngắn nhất, tính tới toàn bộ những biến số được biết có thể gây ảnh hưởng tới biểu hiện.

Độ thuần thục trong quản trị dự án của tổ chức (Project Management Skills): Trình độ khả năng mang lại những kết quả chiến lược mong muốn một cách đáng tin cậy, dễ đoán biết và trong tầm kiểm soát của một tổ chức.

Quy luật Parkinson (Parkinson Principle): Lý thuyết cho rằng công việc trong dự án "phình ra" và chiếm hết khoảng thời gian nó

được phân cho để hoàn thành.

Thời gian bi quan (Pessimistic Time): Thời gian được phỏng đoán dài nhất, tính tới toàn bộ những biến số được biết có thể gây ảnh hưởng tới biểu hiện.

Nhóm quy trình Hoạch định Kế hoạch (Planning Process Group): Những quy trình cần để xác định phạm vi dự án, làm rõ mục tiêu và quyết định phương hướng hành động cần thiết để đạt đến những mục tiêu dự án được thực hiện.

Phương pháp sơ đồ mạng theo quan hệ (Precedence Diagramming Method): Một kỹ thuật được dùng để xây dựng mô hình lịch trình, trong đó các hoạt động được biểu diễn bằng các nút mạng, và được biểu diễn liên kết với nhau bằng một hay nhiều mối quan hệ logic để cho thấy thứ tự cần thực hiện hoạt động.

Ma trận xác suất và ảnh hưởng (Probability and Impact Matrix): Bảng lưới dùng để vạch ra xác suất xảy ra của từng rủi ro và tác động của nó lên mục tiêu dự án nếu nó xảy ra.

Kỹ thuật Ước lượng và Đánh giá Chương trình PERT (Program Evaluation and Review Technique (PERT) Estimating): Một kỹ thuật để phán đoán thời gian, sử dụng kết quả trung bình có trọng số giữa thời gian phỏng đoán lạc quan, bi quan và khả dĩ nhất khi có sự mơ hồ với kết quả phỏng đoán của từng hoạt động.

Dự án (Project): Thực hiện một công việc với sự nỗ lực trong khoảng thời gian nhất định, có bắt đầu và kết thúc để tạo ra một sản phẩm, dịch vụ hoặc kết quả khác biệt.

Phòng/Ban Quản lý Dự án (Project Management Office): Bộ phận tiêu chuẩn hóa các quy trình quản lý liên quan đến dự án và tạo điều kiện cho việc chia sẻ nguồn lực, phương pháp, công cụ và kỹ thuật.

Nhà quản lý dự án (Project Manager): Người được tổ chức thực hiện giao quyền lãnh đạo đội ngũ chịu trách nhiệm đạt đến mục tiêu dự án.

Phạm vi dự án (Project Scope): Công việc được thực hiện nhằm tạo ra một sản phẩm, dịch vụ hay kết quả với những phẩm chất và chức năng nhất định.

Bản Mô tả Phạm vi Dự án (Project Scope Statement): Công cụ dùng để xác định "biên giới" của dự án; bao gồm mục đích dự án, giới

hạn, những điểm ngoại trừ, và chữ ký chấp thuận của các bên liên quan.

Đội Thực hiện Dự án (Project Team): Tập hợp người giúp đỡ nhà quản lý dự án thực hiện công việc để đạt đến mục tiêu dự án.

Nguồn lực (Resource): Nhân sự có trình độ (đơn vị cụ thể có thể là cá nhân hay đội, nhóm), thiết bị, dịch vụ, tài liệu, tiện ích, vật liệu, ngân sách hay nguồn vốn.

Rủi ro (Risk): Sự kiện hay tình trạng không chắc chắn sẽ xảy ra, nhưng nếu xảy ra sẽ có tác động tích cực hoặc tiêu cực tới một hay nhiều mục tiêu dự án.

Chấp nhận Rủi ro (Risk Acceptance): Một chiến lược phản ứng với rủi ro trong đó đội ngũ dự án quyết định công nhận rủi ro và không làm gì cả cho tới khi nó xảy ra.

Loại bỏ Rủi ro (Risk Elimination): Một chiến lược phản ứng với rủi ro trong đó đội ngũ dự án hành động nhằm loại bỏ nguy hiểm hay bảo vệ dự án khỏi tác động của nó.

Giảm thiểu Rủi ro (Risk Mitigation): Một chiến lược phản ứng với rủi ro trong đó đội ngũ dự án hành động nhằm làm giảm xác suất xảy ra rủi ro hoặc tác động của nó.

Chuyển rủi ro (Risk Transfer): Một chiến lược phản ứng với rủi ro trong đó đội ngũ dự án chuyển tác động của mối nguy hiểm sang cho một bên thứ ba cùng với trách nhiệm ứng phó với nó.

Lịch trình (Schedule): Hình thức thể hiện của kế hoạch thực hiện các hoạt động dự án, bao gồm thời gian, mối quan hệ phụ thuộc của chúng và những thông tin cần để lên kế hoạch khác.

Phạm vi (Scope): Tổng thể những sản phẩm, dịch vụ và kết quả dự án cần đạt được. Xem thêm **Phạm vi dự án.**

Thay đổi Phạm vi Dự án (Scope Change): Bất kỳ thay đổi nào trong phạm vi dự án. Thay đổi phạm vi gần như luôn cần điều chỉnh lại chi phí hoặc lịch trình dự án.

Phạm vi phình ra (Scope Creep): Xu hướng thay đổi và lớn dần của dự án, trở thành một con quái vật không thể kiểm soát.

Chuỗi Hoạt động (Sequence Activities): Quy trình xác định và ghi nhận những mối quan hệ giữa các hoạt động trong dự án.

Nhà bảo trợ dự án (Sponsor): Người hay nhóm người cung cấp nguồn lực và hỗ trợ dự án, chịu trách nhiệm giúp nó thành công.

Bên liên quan (Stakeholder): Người hay tổ chức chủ động can thiệp vào dự án hoặc chịu ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực từ nó.

Đầu – Đầu (Start-to-Start): Mối quan hệ logic, trong đó hoạt động sau chỉ có thể bắt đầu khi hoạt động trước đã bắt đầu.

Chế ngự (TAME): Tên tắt của công cụ suy nghĩ gồm bốn lĩnh vực cần cân nhắc khi quyết định phải quản lý một rủi ro nhất định bằng cách nào – cần chuyển dời (Transfer), chấp nhận (Accept), giảm thiểu (Mitigate) hay loại bỏ (Eliminate) nó.

Cuộc họp Giải trình Tiến độ Dự án của nhóm (Team Accountability Session): Một buổi họp ngắn truyền động lực với mục tiêu duy nhất là để cả đội đánh giá tình trạng chung của dự án để xem họ đang thắng hay thua. Mỗi thành viên trong đội sẽ cam kết một hoặc hai trách nhiệm nhằm giúp dự án tiến triển đúng hướng trong tuần đó. Mọi người hợp tác với nhau để chiến thắng.

Công việc (Work): Khối lượng công sức tính theo phút, giờ, ngày cần thiết để hoàn thành một nhiệm vụ.

Cấu trúc Phân chia Công việc (WBS – Work Breakdown Structure): Hệ thống cấp bậc các hạng mục dự án và những thành tố tương ứng, phản ánh tổng thể phạm vi công việc đội ngũ cần làm để đạt tới mục tiêu dự án.

Chú thích

Chương 1

1 *PMI's Pulse of the Profession®*: *The High Cost of Low Performance 2013* (Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013), 2, 4-5, 8.

2 Ibid., 15.

3 Seth Godin, *Tribes: We Need You to Lead Us* (New York: Penguin, 2008), 29-30.

4 *Closing the Gap: The Link Between Project Management Excellence and Long-Term Success* (London: The Economist Intelligence Unit, 2009), 10.

5 Ray Ahern, "The Case for KISS: Keeping It Simple in a Complex Environment," *Bright HubPM*, May 29, 2013, http://www.brighthubpm.com/project-planning/123887-the-case-for-kiss-keeping-it-simple-in-a-complex-environment/.

6 *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide), 5th ed. (Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013).

Chương 2

1 Harold R. Kerzner, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (Hoboken, NJ: Wiley, 2013), 73-74.

2 "Disengaged Employees," *Stupid IT Project Managers*, May 17, 2012, http://stupid-it-project-managers.blogspot.com/2012/05/disengaged-employees.html.

3 Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster, 2013), 195.

4 Elisabeth Bucci, "If You Can't Do This, You Can't Be a Project Manager," *The Passionate Project Manager* (blog), June 13, 2013, http://www.thepassionateprojectmanager.com/2013/06/13/if-you-cant-do-this-you-cant-be-a-project-manager/.

5 Gretchen Gavett, "The Hidden Indicators of a Failing Project," *HBR Blog Network*, October 23, 2013, http://blogs.hbr.org/2013/10/the-hidden-indicators-of-a-failing-project.

6 *PMI's Pulse of the Profession®*, 8.

Chương 3

1 Emily Sohn, "People Naturally Walk in Circles," *Discovery News*, August 19, 2009, http://news.discovery.com/human/evolution/walking-circles.htm.

2 Ralph Kliem, *Effective Communications for Project Management* (Boca Raton, FL: CRC Press, 2008), 31.

3 *PMBOK* 5.2.3.1.

4 Covey, *7 Habits*, 101.

5 Seth Godin, "The Three Toxic Stooges of the Projecl Apocalypse," *Seth's Blog*, November 19, 2013, http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2013/l1/the-three-toxic-stooges-of-the-project-apocalypse.html.

Chương 4

1 David A. Zimmer, "Four Logical Relationships of Project Management: What They Are and How to Use Them," *The Project Professor's Personal PM Tutor*, January 21, 2011, http://terms.ameagle.com/2011/01/four-logical-relationships-of-project.html.

2 Spark KD, "Living with Parkinson's Law," *Bright Hub PM*, May 22, 2011, http://www.brighthubpm.com/project-planning/58631-living-with-parkinsons-law/.

3 "Project Management Disasters," *Angry 365 Days a Year* (blog), April 21, 2008, http://angryaussie.wordpress.com/2008/04/21/project-management-disasters/.

4 "PERT," *NetMBA Knowledge Center*, accessed October 11, 2014, http://www.netmba.com/operations/project/pert/.

5 Kerzner, *Project Management*, 269.

Chương 5

1 Joe Knight, Roger Thomas, and Brad Angus, "The Dirty Little Secret of Project Management," *Harvard Business Review Blog Network*, March 11, 2013, http://blogs.hbr.org/2013/03/the-dirty-little-secret-of-pro/.

2 Joe Knight, Roger Thomas, and Brad Angus, *Project Management for Profit: A Failsafe Guide to Keeping Projects on Track and on Budget* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012), 9.

3 Godin, "Three Toxic Stooges."

4 Grant M. Howe, cited in Jennifer Lonoff Schiff, "13 Tips for Keeping IT Projects under Control," CIO, March 18, 2013, http://www.cio.com/article/2387513/project-management/13-tips-for-keeping-it-projects-under-control. html.

5 Brené Brown, *The Gifts of Imperfection: Let Go of Who You Think You're Supposed to Be and Embrace Who You Are* (Center City, MN: Hazelden, 2010), 19.

6 Knight et al., *Project Management for Profit*, 163.

Chương 6

1 Michael D. Taylor, *How to Monitor a Project*, 2009, 3, http://www.itbusinessedge.com/itdownloads/project-management-toolkit/88691.

2 S. F Seay, "Stupid Things Project Managers (and Others) Say!" *Project Steps* (blog), February 14, 2005, http://projectsteps.blogspot.com/2005/02/stupid-things-project-managers-and .html.

3 Knight et al., "Dirty Little Secret."

4 Taylor, *How to Monitor a Project*, 2.

5 Knight et al., *Project Management for Profit*, 143.

6 Laurence Baynham, cited in Sylvia Pennington, "Seven Signs

Your Project Is Heading for Disaster," *Sydney Morning Herald,* July 25, 2012, http://www.smh.com.au/it-pro/business-it/seven-signs-your-project-is-headed-for-disaster-20120725-22p20.html.

7 Ronda Bowen, "That Might Actually Be Scope Creep! Test Your Knowledge of the Difference between Scope Creep and Discovery," *Bright Hub PM*, October 12, 2011, http://www.brighthubpm.com/project-planning/124396-test-your-knowledge-of-the-difference-between-scope-creep-and-discovery.

8 Covey, *7 Habits*, 86

Chương 7

1 Bent Flyvbjerg, Nils Bruzelius, and Werner Rothengatter, *Mega-projects and Risk*: *An Anatomy of Ambition* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), 3.

2 " How Do I Survive a Failed Project?" *The Workplace Stack Exchange*, May 10, 2013, http://workplace.stackexchange.com/questions/11712/how-do-i-survive-a-failed-project.

Về tác giả

KORY KOGON là chuyên gia cao cấp về lĩnh vực nâng cao Hiệu suất thuộc Tổ chức Global FranklinCovey. Kory chuyên nghiên cứu và phát triển các nội dung huấn luyện như quản lý thời gian, quản trị dự án, kỹ năng giao tiếp. Bà là một trong những tác giả của cuốn 5 lựa chọn: Để có năng suất vượt trội, Tinh hoa Quản trị Dự án *dành* cho quản lý dự án không chuyên và Thuyết trình chuyên nghiệp.

Kory có kinh nghiệm hơn hai mươi lăm năm kinh doanh, làm việc từ vị trí phát triển kinh doanh đến thành viên ban điều hành. Trước khi đến với FranklinCovey, Kory đã có sáu năm làm Phó Giám đốc Điều hành Hoạt động Quốc tế của Công ty AlphaGraphics. Bà đã lãnh đạo nhiều đội ngũ và dự án giúp các công ty nhượng quyền khởi nghiệp, phát triển nhân viên và đạt lợi nhuận. Bà đi đầu trong việc áp dụng tiêu chuẩn ISO 9000 toàn cầu, và quản lý việc thiết lập hệ thống học tập toàn cầu lần đầu tiên ở tầm công ty.

Năm 2005, Tạp chí Utah tôn vinh Kory là một trong "30 Doanh nhân Nữ cần noi theo" ("Top 30 Business Women to Watch") ở Utah.

Năm 2012, Kory đạt được Bằng Chứng nhận Lãnh đạo Thần kinh học Lâm sàng từ Học viện Lãnh đạo Thần kinh mà bà là một thành viên.

SUZETTE BLAKEMORE gia nhập FranklinCovey vào năm 2012 với vai trò chuyên viên cấp cao về lĩnh vực nâng cao Hiệu suất, vị trí mà ở đó bà giúp các tổ chức và cá nhân hiểu rõ những thử thách mà nhân viên ngày nay phải đối mặt.

Trước khi đến với FranklinCovey, Suzette đã làm việc hơn hai mươi năm trong giới kinh doanh, thăng tiến từ một nhân viên bán hàng xuất sắc thành một thành viên ban điều hành.

Suzette được cấp chứng nhận về Lãnh đạo Nhượng quyền và chứng chỉ của Hiệp hội Marketing Trực tiếp và Hiệp hội Phát triển Tài năng. Hiện bà là thành viên danh dự của Hội đồng Quản trị Học viện EcSell.

Suzette sống ở Thành phố Salt Lake, Utah, cùng với chồng, John, ba con (Chelsie, Mariesa và Christian), cùng chú chó lai Husky/Malamute tên là Kayak. Bà thích bơi lặn, đọc sách, viết lách và du lịch.

JAMES WOOD là một nhà tư vấn kỳ cựu về kỹ năng lãnh đạo và giảng viên của FranklinCovey; ông làm việc tại hai trụ sở chính ở Denver, Colorado và Honolulu, Hawaii. Ông đã có hơn hai mươi lăm năm kinh nghiệm lãnh đạo phong phú với các tổ chức quản trị dự án, phát triển phần mềm, kỹ thuật, vận hành và đào tạo.

James có bằng Tiến sĩ Quản trị Kinh doanh của Trường Phoenix, cùng với bằng Thạc sĩ về Hệ thống Thông tin Máy tính của Đại học Regis và bằng Thạc sĩ về Chính sách và Quản lý Môi trường của Đại học Denver. Ông được Viện Quản trị Dự án công nhận là Chuyên gia Quản lý Dự án vào năm 1998, và là một Đào tạo viên được chức nhận (ACC) của Liên đoàn Đào tạo Quốc tế.

James là giáo sư thỉnh giảng ở bốn trường đại học, dạy cả sinh viên đại học, thạc sĩ và tiến sĩ chuyên ngành kinh doanh. Ông thường diễn thuyết về những vấn đề niềm tin lãnh đạo, quản trị dự án và tầm nhìn lãnh đạo. Ông có hai đứa con trưởng thành xuất sắc: Kimberly, nhà sinh học và nhiếp ảnh đại dương, và Vincent, phi công hàng không.

Franklin Covey

Lợi thế cạnh tranh tối thượng những điều cốt yếu về quản trị dự án

Bạn có thể nâng cao kỹ năng quản trị dự án của mình lên tầm vóc mới bằng cách:

• Tham dự một buổi *webcast* về Tổng quan Quản trị để thấy khóa học *Tinh hoa Quản trị Dự án dành cho quản lý dự án không chuyên* sẽ ảnh hưởng thế nào đến đội ngũ hay tổ chức của bạn.

• Giao tiếp với một khách hàng cộng tác của FranklinCovey để chẩn đoán vấn đề về năng suất làm việc và tìm hiểu về những khóa học đa dạng nhằm đáp ứng những nhu cầu cụ thể khác nhau.

Truy cập http://pm.franklincovey.com để có thêm thông tin miễn phí, hoặc gọi 1-888-576-1776.

Giải pháp về Năng suất của FranklinCovey giúp cá nhân và tổ chức thuần thục ba kỹ năng quan trọng cần thiết để có thể làm việc hiệu quả nhất:

• Đầu tư thời gian, sự chú ý và năng lượng vào những mối ưu tiên cao nhất một cách có phương pháp (*5 lựa chọn để có năng suất vượt trội* – truy cập www.the5choices.com).

• Hoàn thành dự án đúng hạn, đúng ngân sách, và với chất lượng cao nhất (Tinh hoa Quản trị Dự án *dành cho* quản lý dự án không chuyên – truy cập http://pm.franklincovey.com).

• Thuyết trình và thuyết phục một hay một trăm người, gặp trực tiếp hoặc qua mạng (Thuyết trình chuyên nghiệp – truy cập http://presentation.franklincovey.com).

Những tư duy, kỹ năng và công cụ này hoạt động tốt khi kết hợp với nhau, cho phép người lao động trí óc và các nhà lãnh đạo làm việc ở mức hiệu quả nhất và cảm thấy thành công mỗi ngày.

Truy cập http://productivity.franklincovey.com để biết thêm thông tin, hoặc gọi 1-888-576-1776.

© Bản quyền thuộc về FranklinCovey.

Áp dụng những nguyên lý cơ bản về quản trị dự án

Bạn có thể nâng cao kỹ năng quản trị dự án của mình lên tầm cao mới bằng cách:

• Tham dự một buổi *webcast* về Quản trị đại cương để thấy khóa học *Tinh hoa quản trị dự án dành cho quản lý dự án không chuyên* sẽ ảnh hưởng thế nào đến đội ngũ hay tổ chức của bạn.

• Giao tiếp với một đối tác của FranklinCovey để chẩn đoán vấn đề về năng suất làm việc và tìm hiểu về những khóa học đa dạng nhằm đáp ứng những nhu cầu cụ thể khác nhau.

Truy cập http://pm.franklincovey.com để có thêm thông tin, hoặc gọi 1-888-576-1776.

Tăng năng suất làm việc của bạn

Nhóm giải pháp Năng suất của FranklinCovey giúp cá nhân và tổ chức thuần thục ba kỹ năng quan trọng cần thiết để có biểu hiện tốt nhất:

• Đầu tư thời gian, sự chú ý và năng lượng vào những mối ưu tiên cao nhất một cách có phương pháp với khóa học *5 lựa chọn để có năng suất vượt trội®*.

• Hoàn thành dự án đúng hạn, đúng ngân sách, và với chất lượng cao nhất với khóa *Tinh hoa quản trị dự án dành cho quản lý dự án không chuyên™*.

• Thông báo và thuyết phục một hay một trăm người, gặp trực tiếp hoặc qua mạng với khóa học *Thuyết trình chuyên nghiệp®*.

Những lối tư duy, kỹ năng và công cụ này hoạt động tốt khi kết

hợp với nhau, cho phép người lao động tri thức và các nhà lãnh đạo làm việc ở mức hiệu quả nhất và cảm thấy thành công mỗi ngày.

Truy cập http://productivity.franklincovey.com để biết thêm thông tin, hoặc gọi 1-888-576-1776.

THAM DỰ MỘT BUỔI WEBCAST MIỄN PHÍ

Đến với những chuyên gia về Năng suất để biết thêm về cách áp dụng quy trình kỷ luật để thực thi dự án và thuần thục quyền lực không chính thức nhằm truyền cảm hứng cho đội ngũ. Đăng nhập để dự buổi webcast tiếp theo miễn phí tại www.franklincovey.com/pmewebcast.

LỢI THẾ CẠNH TRANH TUYỆT ĐỐI

FranklinCovey là công ty toàn cầu chuyên về nâng cao hiệu quả. Chúng tôi giúp các tổ chức đạt đến những kết quả vượt trội mà ở đó đòi hỏi cần có sự cải biến cốt lõi từ trong hành vi con người.

Chuyên môn của chúng tôi thuộc bảy lĩnh vực:

Lãnh đạo

Đào tạo những nhà lãnh đạo có hiệu quả cao, biết cách gắn kết mọi người để đạt đến kết quả.

Thực thi

Chỉ dẫn cách để các tổ chức thực thi các chiến lược cần có sự thay đổi của hành vi con người.

Hiệu suất

Mang đến những công cụ để mọi người đưa ra những lựa chọn giá trị cao và thực hiện xuất sắc trong môi trường đầy những mối ưu tiên trái ngược nhau.

Niềm tin

Xây dựng văn hóa tin tưởng, hợp tác lẫn nhau và tận tâm, đưa đến tốc độ công việc cao hơn với chi phí thấp hơn.

Phát triển bán hàng

Biến đổi mối quan hệ người mua-người bán bằng cách giúp đỡ

khách hàng thành công.

Khách hàng trung thành

Đẩy nhanh tiến trình lớn mạnh và cải thiện hiệu quả kinh doanh với biểu hiện về lòng trung thành của khách hàng – và của nhân viên.

Giáo dục

Giúp trường học thay đổi hình ảnh của mình bằng cách giải phóng tiềm năng trong mỗi giáo viên và học sinh.

FranklinCovey

THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

FranklinCovey là tổ chức hàng đầu thế giới trong việc giúp các đối tác ***trở nên tầm vóc*** và ***phát triển bền vững***. Hoạt động của chúng tôi tập trung vào 6 lĩnh vực, cũng chính là 6 thành tố cốt yếu để tạo nên một tổ chức tầm vóc, bao gồm: *Lãnh đạo Tầm vóc, Đội ngũ Hiệu quả, Thương hiệu Uy tín, Bán hàng Vượt trội, Thực thi Xuất sắc* và *Văn hóa Thành công*.

Hiện FranklinCovey đang hoạt động tại hơn 160 quốc gia, vùng và lãnh thổ. Đặc biệt, FranklinCovey đã và đang tham gia đào tạo và tư vấn cho hơn 90% tập đoàn thuộc "Fortune 100" và cho khoảng 75% tập đoàn thuộc "Fortune 500". Ngoài ra, FranklinCovey cũng triển khai đào tạo và tư vấn cho rất nhiều cơ quan chính phủ ở nhiều nước trên khắp thế giới.

FranklinCovey Vietnam (một đơn vị thành viên của Học viện Quản lý PACE) là đại diện độc quyền để triển khai các chương trình đào tạo và các giải pháp tư vấn đẳng cấp thế giới của FranklinCovey tại Việt Nam.

MÔ HÌNH TỔ CHỨC TẦM VÓC TỪ FRANKLINCOVEY

FranklinCovey's Organizational Greatness Model

TỔ CHỨC TỐT / A GOOD ORGANIZATION

- **ĐẠT ĐƯỢC CHỈ TIÊU** / *Absolute Performance*
- **KHÁCH HÀNG HÀI LÒNG** / *Satisfied Customers*
- **NHÂN VIÊN HỢP TÁC** / *Cooperative Employees*
- **"KINH DOANH ĐƠN THUẦN"** / *"Business as Usual"*

→

TỔ CHỨC TẦM VÓC / A GREAT ORGANIZATION

- **KẾT QUẢ BỀN VỮNG** / *Sustained Performance*
- **KHÁCH HÀNG TRUNG THÀNH** / *Loyal Customers*
- **NHÂN VIÊN GẮN KẾT** / *Engaged Employees*
- **CỐNG HIẾN NỔI BẬT** / *Distinctive Contribution*

CON ĐƯỜNG TRỞ THÀNH TỔ CHỨC TẦM VÓC

*How "**Good**" Becomes "**Great**"?*

LÃNH ĐẠO TẦM VÓC	ĐỘI NGŨ HIỆU QUẢ	THƯƠNG HIỆU UY TÍN	BÁN HÀNG VƯỢT TRỘI	THỰC THI XUẤT SẮC	VĂN HÓA THÀNH CÔNG
GREAT LEADERS	EFFECTIVE PEOPLE	TRUSTED BRANDS	SUPERIOR SALES	EXCELLENT EXECUTION	WINNING CULTURE

GIẢI PHÁP CỦA FRANKLINCOVEY CHO TỔ CHỨC TẦM VÓC

FranklinCovey's Solutions for Your Organizational Greatness

LÃNH ĐẠO TẦM VÓC *Great Leaders*	ĐỘI NGŨ HIỆU QUẢ *Effective People*	THƯƠNG HIỆU UY TÍN *Trusted Brands*	BÁN HÀNG VƯỢT TRỘI *Superior Sales*	THỰC THI XUẤT SẮC *Excellent Execution*	VĂN HÓA THÀNH CÔNG *Winning Culture*
The 4 Essential Roles of Leadership The 7 Habits of Highly Effective People Proactive Leadership	The 7 Habits of Highly Effective People The 5 Choices Project Management Essentials	The Speed of Trust Speed Trust	Helping Clients Succeed Leading Customer Loyalty	GIẢI PHÁP TƯ VẤN	GIẢI PHÁP TƯ VẤN Winning Culture Building

CHÚNG TÔI MANG ĐẾN TẦM VÓC MỚI CHO CÁC CÁ NHÂN & TỔ CHỨC Ở MỌI NƠI

We Enable Greatness in People and Organizations Everywhere

FRANKLINCOVEY VIỆT NAM

Trụ sở chính: Tòa nhà PACE
341 Nguyễn Trãi, Quận 1, TP.HCM
Điện thoại: (028) 3837.0208

VP Hà Nội: International Center (Lầu 2)
17 Ngô Quyền, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội
Điện thoại: (024) 3646.2828

contact@FranklinCovey.vn
www.FranklinCovey.vn
www.PACE.edu.vn